

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Analýza motivace zaměstnanců ve vybrané organizaci
Analysis of Employee Motivation in Selected Organization

Student: Martin Struška

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Kateřina Maková, Ph.D.

Ostrava 2012

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání bakalářské práce

Student: **Martin Struška**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R037 Management
Téma: **Analýza motivace zaměstnanců ve vybrané organizaci**
Analysis of Employee Motivation in Selected Organization

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska motivace zaměstnanců
 3. Charakteristika organizace
 4. Analýza současného stavu motivace zaměstnanců ve vybrané organizaci
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

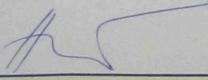
Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

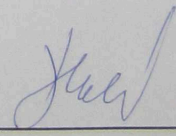
Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Kateřina Maková, Ph.D.**

Datum zadání: 25.11.2011
Datum odevzdání: 11.05.2012


Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci, vč. přílohy č. 1 vypracoval samostatně. Přílohu č. 2, danou mi k dispozici jsem samostatně doplnil.

Ve Slavičíně, dne 9. 5. 2012

.....
vlastnoruční podpis studenta

Poděkování

Děkuji Ing. Kateřině Makové, Ph.D. za odborné vedení, které mi poskytla v průběhu zpracování mé bakalářské práce.

OBSAH

1. Úvod.....	5
2. Teoretická východiska motivace zaměstnanců.....	6
2.1. Základní charakteristika a pojmy	6
2.2. Účel motivace.....	7
2.3. Typy motivace.....	7
2.4. Motivační profil.....	7
2.5. Model motivace.....	8
2.6. Kontrola správnosti motivace.....	8
2.7. Odlišnost motivů u pracovníků	9
2.8. Vztah mezi motivací, spokojeností s prací a výkonem	10
2.9. Motivace a výkon	11
2.10. Výběr motivovaných lidí dle Michelangela	12
2.11. Chvála a kritika	13
2.12. Aplikace teorií	16
2.13. Motivační teorie	17
2.14. Demotivace.....	20
2.15. Zaměstnanecké výhody	22
3. Charakteristika organizace	26
3.1. Profil společnosti.....	26
3.2. Hlavní výrobní program	27
3.3. Vývoj stavu zaměstnanců.....	28
3.4. Školící a vzdělávací centrum společnosti DVT, a.s.	28
4. Analýza současného stavu motivace zaměstnanců ve vybrané organizaci	30
4.1. Základní složky odměňování	30
4.2. Benefity	31
4.3. Dotazníkový průzkum	33
4.4. Vyhodnocení dotazníků.....	33
4.5. Návrhy a doporučení	44
5. Závěr.....	49
Seznam použité literatury.....	50
Seznam obrázků	51
Seznam tabulek.....	52

Seznam grafů	53
Seznam zkratek	54
Příloha č. 1 - Dotazník.....	1
Příloha č. 2 - Organizační schéma	1

1. Úvod

Někdy není ani tak problém zaměstnance získat, jako si - zvláště ty schopné - udržet. Zaměstnanci tvoří „jádro“ společnosti, proto by mělo být jednou z hlavních priorit každého podniku mít pracovníky, kteří jsou dostatečně motivováni, dělají svou práci s nadšením a v požadované kvalitě.

V povaze každého člověka je, že když vykonává určitou činnost dlouhodobě, tak ho časem přestává bavit. To samé platí u zaměstnanců jakékoliv organizace. Pokud vykonávají stále stejnou práci, přestává je bavit, ztrácejí do ní chuť a nejsou dostatečně motivováni. To se může negativně projevit v kvalitě odvedené práce. Je proto nutné udržovat motivaci každého jednotlivého zaměstnance na vysoké úrovni pomocí stimulačních prostředků.

Většinou si lidé pod pojmem motivace představí finanční ohodnocení, prémie, příplatky. Přitom už i Tomáš Baťa věděl, že peníze nejsou všechno. Třeba taková správně vyjádřená pochvala nebo pocit důležitosti v organizaci může mít mnohdy na zaměstnance větší pozitivní vliv.

Bakalářská práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Teoretická část vychází z odborných publikací a poskytuje základní přehled o motivaci jako takové a s ní souvisejícími faktory. Tato problematika je rozebrána ve druhé kapitole, která kromě samotného textu obsahuje také obrázky a vybrané pojmy jsou doplněny příklady z praxe pro lepší představivost.

Praktické části se věnuje třetí a čtvrtá kapitola. Obě tyto kapitoly jsou již zaměřeny na konkrétní organizaci. Ve třetí kapitole je popsána charakteristika organizace, její hlavní výrobní program a je zde vidět vývoj v počtu zaměstnanců za posledních 10 let. Předposlední kapitola je věnována stavu motivace zaměstnanců v organizaci. Jsou popsány základní složky odměňování, přehled benefitů a pomocí dotazníků je zjišťována spokojenost dotazovaných v organizaci.

Závěr je věnován shrnutí celé práce.

Cílem bakalářské práce je analýza současného stavu motivace ve společnosti DVT, a. s., K analýze je použita dotazníková metoda. Na základě vyhodnocení dotazníků jsou navrženy změny a doporučení, které mohou vést k vyšší stimulaci zaměstnanců.

2. Teoretická východiska motivace zaměstnanců

2.1. Základní charakteristika a pojmy

Všechny organizace se zajímají o to, co by se mělo udělat pro dosažení trvale vysoké úrovně výkonu lidí. Znamená to věnovat zvýšenou pozornost nejvhodnějším způsobům motivování lidí pomocí takových nástrojů, jako jsou různé stimuly, odměny, vedení lidí a - co je nejdůležitější - práce, kterou vykonávají, a podmínek v organizaci, za kterých tuto práci vykonávají. Cílem je vytvářet a rozvíjet motivační procesy a pracovní prostředí, které napomohou tomu, aby jednotliví pracovníci dosahovali výsledků odpovídajících očekávání managementu. [2]

Jako základní pojmy v problematice vystupují:

- motiv,
- stimul,
- potřeba.

Motiv

Přestavuje určitou vnitřní psychickou sílu – popud, pohnutku. Může být chápán jako psychologická příčina či důvod určitého chování člověka. S pojmem motiv se těsně pojí pojem cíle. Obecným cílem každého motivu je dosažení určitého psychického stavu – nasycení.

Stimul

Stimulací rozumíme vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti. Základní rozdíl mezi motivací a stimulací je, že stimulace je působení na psychiku člověka z vnějšku, nejčastěji prostřednictvím aktivního jednání jiného člověka.

Potřeba

Potřeba znamená stav nedostatku. Mezi potřebou a motivem je velice malý rozdíl a v praxi se oba pojmy běžně zaměňují. Potřeby se obvykle člení na

- biologické, fyziologické – patří k nim potřeba vzduchu, potravy, tekutin, aj.
- sociální, společenské, psychogenní – potřeba lásky, dominance, seberealizace. [3]

2.2. Účel motivace

Účelem motivování je v praxi nejen dosažení lepších pracovních výsledků (co do množství i co do kvality), ale také posílení týmové práce, stabilita zaměstnanců, jejich ochota změnit práci, nebo zvýšit si kvalifikaci. Jsou motivy, které vytvářejí spokojenost a stabilitu (dobré pracovní prostředí, mezilidské vztahy), a motivy, které spíše stimulují k vyšším výkonům (perspektiva růstu, odbornost). Častým názorem bývá, že celý problém motivování řeší peníze. Skutečně, finanční odměna je mimořádně silným motivačním prostředkem. Nicméně kromě toho existuje mnoho dalších nástrojů motivace, které mohou být za určitých okolností silnější: jistota zaměstnání, správně formulovaná pochvala, možnost odborného rozvoje, uznání spolupracovníků aj. Pokud nejsou tyto nástroje používány, dochází k demotivaci a ztrátě zájmu o práci. [4]

2.3. Typy motivace

K pracovní motivaci lze dojít dvěma cestami. V prvním případě lidé motivují sami sebe tím, že vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby, nebo od které očekávají splnění svých cílů. Ve druhém případě jsou lidé motivováni managementem pomocí metod jako je např. odměňování, povyšování, pochvala, atd. Existují dva typy motivace:

- vnitřní – faktory, které si lidé vytvářejí a které je ovlivňují, aby se chovali určitým způsobem. Tyto faktory tvoří odpovědnost (pocit, že je práce důležitá), autonomie (volnost konat), příležitost využívat a rozvíjet schopnosti a dovednosti, příležitost k postupu.
- vnější – to co se dělá pro lidi, aby byli motivováni. Tvoří ji odměny, pochvala, povýšení, ale také tresty, např. disciplinární řízení, srážka ze mzdy nebo kritika. [2]

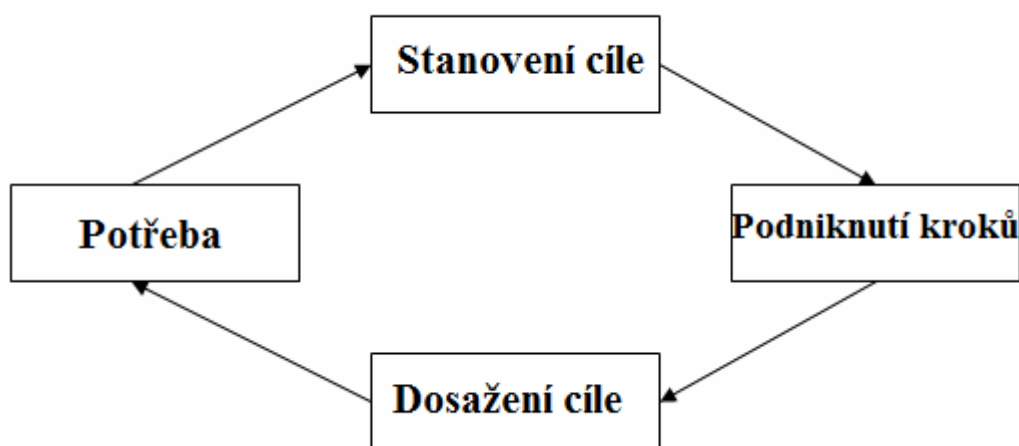
2.4. Motivační profil

Motivační profil představuje individuálně specifickou a v průběhu času relativně stabilní charakteristiku osobnosti člověka. U některých osob dominuje orientace na úspěch, u jiných naopak vyhnout se neúspěchu. Někteří lidé situace, do nichž se každodenně dostávají považují za výzvu, za příležitost k úspěchu, jiní naopak stejné či obdobné situace chápou spíše jako určité ohrožení vlastní kompetence, protože by se mohlo ukázat, že na to „nemají“. Raději se tedy neprojevují, zůstávají stranou – v bezpečí. Motivační profil člověka se utváří a vyvíjí od nejútlejšího věku.

Poznání motivačního profilu člověka:

- umožňuje hlubší porozumění jednotlivým projevům jedince i celému komplexu jeho chování či jednání,
- je základním nezbytným předpokladem možnosti efektivního stimulování, tj. úspěšného ovlivňování motivace jedince žádoucím směrem. [3]

2.5. Model motivace



Obrázek 2. 1 - Proces motivace [2, str. 220]

Model procesu motivace související s potřebami ukazuje obrázek č. 2.1. Tento model naznačuje, že motivace je iniciována neuspokojenými potřebami. Tyto potřeby vytváří přání něčeho dosáhnout, nebo něco získat. Poté jsou stanoveny cíle, o nichž se věří, že uspokojí tyto potřeby, a volí se cesty nebo způsoby chování, od kterých se očekává, že povedou k dosažení cílů. Jestliže je určitého cíle dosaženo, tak je potřeba uspokojena a je pravděpodobné, že chování, které vedlo k cíli, se napříště zopakuje, objeví li se podobná potřeba. [2]

2.6. Kontrola správnosti motivace

Pokud se má zajistit, aby jednotlivci byli neustále motivováni, mělo by se kontrolovat, zda je dodržováno těchto pět klíčových prvků:

1. Lidé mají pocit, že jsou ve své práci úspěšní a že velkou měrou přispěli ke splnění cílů týmu.
2. Pracovní úkoly jsou podnětné a náročné s velkou dávkou zodpovědnosti.

3. Úspěšný výkon je adekvátně oceněn.
4. Lidé mají kontrolu nad delegovanými povinnostmi.
5. Lidé mají pocit, že se díky získaným zkušenostem a povinnostem dále rozvíjí.

[2, str. 98]

2.7. Odlišnost motivů u pracovníků

Mnoho vedoucích se domnívá, že jedinou motivací pracovníků jsou peníze. Mzda má jistě značný význam, ale není to jediný prostředek motivace. Jsou lidé, kterým na výdělku až tolik nezáleží a cení si více jiných věcí – například osobního pohodlí nebo potěšení ze svých zálib. Znalost motivů různých lidí přispívá k úspěšné práci vedoucího.

Různé typy lidí dávají přednost různým motivům:

- *Peníze.* Jsou významným motivem pro většinu lidí. Někteří jedinci jsou ochotni kvůli penězům udělat téměř všechno. Lidé silně motivovaní penězi jsou pro vedoucího přínosem – má-li finance k dispozici, dostane z nich maximum.
- *Osobní postavení.* Potřeba vést lidi, rozhodovat, řídit chod věcí i určitá pýcha na dosažené postavení by se měla v jisté míře objevit u každého vedoucího pracovníka. Takový člověk se snaží být úspěšný kvůli svému postavení. Nebezpečné však je, když o osobní postavení usiluje nikoliv prací, ale různými intrikami.
- *Jistota.* Lidé, kteří jsou zaměřeni na jistotu, netouží po mimořádných příjmech ani po vysokém postavení. Raději se spokojí s málem, ale musejí to mít jisté. Hodně se řídí předpisy a neradi riskují.
- *Odbornost.* Je rozhodujícím motivem těch, kdo preferují svůj profesionální rozvoj. Takový pracovník se snaží především vyniknout ve své profesi a nedovede si představit, že by měl dělat něco jiného.
- *Samostatnost.* Jsou to lidé, kteří nad sebou těžko snášejí nadřízeného. Chtějí o všem rozhodovat sami a těžko snášejí, když tomu tak není.
- *Pracovní výsledky, výkon.* Jsou důležitou motivací z hlediska firmy. Lidé, kteří mají svou práci rádi a snaží se v ní vyniknout, jsou hnacím motorem firmy. Jsou soutěživí, rádi se srovnávají s ostatními a dělá jim dobře, když jsou lepší. Pokud se jim nedaří, dělají všechno pro to, aby byli lepší. [5]

2.8. Vztah mezi motivací, spokojeností s prací a výkonem

Základní požadavky, které se týkají spokojenosti s prací, mohou zahrnovat vyšší plat, spravedlivý systém odměňování, příležitosti k povýšení, ohleduplné a participativní řízení, zajímavé a rozmanité úkoly a vysoký stupeň autonomie, tj. kontroly nad tempem a metodami práce. Míra spokojenosti jedinců však závisí do značné míry na jejich vlastních potřebách a očekáváních a na prostředí, ve kterém pracují.

Spokojenost s prací

Tento termín se týká postojů a pocitů, které lidé mají ve vztahu ke své práci. Pozitivní a příznivé postoje k práci signalizují spokojenost s prací. Negativní a nepříznivé postoje signalizují nespokojenost s prací.

Faktory ovlivňující spokojenost s prací

Stupeň spokojenosti s prací je ovlivňován vnitřními a vnějšími motivačními faktory, kvalitou řízení, sociálními vztahy s pracovní skupinou a mírou, v jaké jsou jedinci ve své práci úspěšní nebo neúspěšní. Z výzkumu bylo zjištěno, že hlavními faktory ovlivňujícími spokojenost s prací jsou příležitosti ke kariéře, možnost ovlivňovat svou práci, týmová práce, podnětnost a náročnost práce.

Lze provést pomocí anket. Existují 4 metody její realizace.

1. Použití strukturovaných dotazníků

Ty mohou být rozdány všem pracovníkům nebo jen určitému vzorku. Dotazníky mohou být univerzální, nebo mohou být vytvořeny speciálně pro určitou organizaci. Výhodou univerzálních dotazníků je, že byly důkladně vyzkoušeny a jsou k dispozici normy, s nimiž lze porovnávat výsledky.

2. Použití rozhovorů

Může jít o rozhovory používající otázky s otevřeným koncem nebo rozhovory jdoucí do hloubky, při nichž je možné zcela volně diskutovat, nebo to mohou být polostrukturované rozhovory, používající jakýsi seznam bodů, jichž se má rozhovor týkat. Alternativně lze rozhovory přísně strukturovat. Ty jsou však spíše ústním použitím dotazníku. Dává se přednost individuálním rozhovorům, protože ty s větší pravděpodobností odhalí skutečné názory. Jsou však drahé a časově náročné a není snadné je analyzovat. Diskuse vedené prostřednictvím konkrétně zaměřených skupin (tj. skupin pracovníků svolaných, aby zaměřili

svou pozornost na konkrétní záležitosti) jsou rychlým způsobem kontaktu s velkým počtem lidí, ale výsledky není jednoduché kvantifikovat a někteří lidé mohou mít potíže s vyjadřováním svých názorů na veřejnosti.

3. *Kombinace dotazníku a rozhovoru*

Je to ideální způsob, protože kombinuje kvantitativní údaje z dotazníku s kvalitativními údaji z rozhovorů. Vždy se doporučuje, aby dotazníky byly doprovázeny nějakými do hloubky jdoucími rozhovory, a to dokonce i tehdy, když se z časových důvodů zkoumají názory jen u omezeného vzorku lidí. Alternativní cestou je nechat nějakou skupinu lidí zodpovědět dotazníky a pak s touto skupinou diskutovat o odpovědích na každou z otázek. Umožňuje to zpracovat kvantitativní analýzu na základě dotazníků a zároveň to skupině, nebo alespoň některým jejím členům, dává příležitost, aby své pocity vyjádřili obsáhleji.

4. *Využití diskusních skupin*

Diskusní skupina zaměřená na určité záležitosti je reprezentativním vzorkem pracovníků, u nichž se šetří jejich postoje a názory, které se týkají organizace a jejich práce. Podstatnými rysy takové diskusní skupiny jsou strukturovanost, informovanost a důvěrnost. [2]

2.9. Motivace a výkon

Motivace spolu se schopnostmi tvoří dva základní pilíře výkonu, resp. výkonnosti člověka. Je vyjádřena vzorcem

$$V = f (M \cdot S)$$

Vzorec 2. 1 Motivace a výkon [3, str. 235]

kde V = úroveň výkonu (ve smyslu kvantity i kvality),
 M = úroveň motivace (míra “chtění” člověka podat výkon),
 S = úroveň schopností (vědomostí, znalostí, dovedností).

Důsledek nízké, nebo zcela chybějící motivace je jasný. Když člověk nechce, popřípadě chce jen málo, tak se věci zpravidla nedaří a výsledek jeho činnosti je neuspokojivý.

V případě nadměrné motivace vyvolané vědomím důležitosti úkolu či situace, možností získat atraktivní odměnu však výsledek také nebývá mnohdy uspokojivý. Příčinou tohoto jevu je, že přílišná motivovanost vytváří psychické napětí, které narušuje “normální” fungování lidské psychiky a oslabuje tak aktuální předpoklady výkonu. Celkově tedy výkon snižuje.

Pro každý typ úkolu existuje jistá optimální úroveň motivace. Vyšší či naopak nižší motivace vede ke snížení výkonu. Optimální úroveň se liší i v závislosti na obtížnosti úkolu. Pro náročné úkoly se jeví optimální relativně nižší motivace, naopak pro jednoduché úkoly vyšší motivace. [3]

2.10. Výběr motivovaných lidí dle Michelangela

Pokud nechceme při výběru lidí udělat chybu, měli bychom se zaměřit na jejich motivaci, schopnosti, vlastnosti a morálku. Při přijímacím pohovoru bychom neměli dát ukvapeně na první dojem, ale pokusit se díky vhodně zvoleným otázkám “proniknout do nitra uchazeče”.

Když se při výběru vysoce motivovaných jedinců zaměříme na “Michelangelův motiv” (kde je hlavním motivujícím faktorem kvalita práce), může nám to přinést neočekávané výsledky. Měli bychom hledat:

- vědomí pýchy na svou vlastní práci,
- zaujetí pro detail,
- ochotu udělat “první poslední”, aby se úkol splnil,
- naprostý nedostatek myšlení “to je dobré, pošlete to dál”,
- schopnost provést a ocenit svou vlastní práci, nezávisle na názoru druhých.

Vedoucí musí sledovat, jestli jsou posty obsazeny správnými lidmi se správnými schopnostmi a dovednostmi. Pokud tomu tak není může dojít k demotivaci pracovníků. Proto by měli vedoucí vysoce motivovaným lidem vybírat ty nejprůhodnější pozice. [1]

Vztah mezi morálkou a motivací

Klíčem k vysoké motivaci je vysoká morálka, která zahrnuje jednotlivce i celý tým. Když má nízkou morálku jeden člověk, měl by se tento problém řešit individuálně, pokud však tímto nedostatkem trpí celý tým nebo skupina, měl by vedoucí zjistit, zda nepřestali důvěřovat v konečný úspěch, současné plány, vůdcovství a vedení a v sebe.

Někdy se jeví jako nezbytně nutné pokusit se tým znovu motivovat, a to obnovením sebedůvěry a znovunastavením:

- úmyslu a objasněním cílů,
- potřebných plánů a zdrojů,
- vůdcovství,

- hodnoty nebo ceny úkolu,
- zapojení jednotlivců do klíčových rozhodnutí. [1]

2.11. Chvála a kritika

Aby manažer mohl chválit a kritizovat, musí znát nejen to, co chce chválit a kritizovat, ale také člověka, kterého chce chválit nebo kritizovat. Platí, že manažer má právo někoho neznat, ale má povinnost pokusit se ho poznat.

Proto také chvála a kritika jsou více věcí zdravého rozumu a poznání lidí než pouhých pouček a teorie.

Chvála a kritika mají jedno společné – jsou důležité v pravý čas a na pravém místě. Chvála však není náhrada. Finanční nebo věcnou odměnu nelze nahradit chválou ani naopak.

Také kritika, je-li taktní a pozitivní, motivuje. Chválit i kritizovat je třeba. Především od počátku nesmíme tajit, že jsme lidem rozhodnutí říkat, jak pracují. A to bezprostředně, zcela konkrétně, při úspěchu se nestydíme dávat najevo i svoji radost, při neúspěchu pocity zklamání, které máme. I chybující pracovníky ujistíme, že o nich máme jinak dobré mínění, bohužel však nikoliv o současném výkonu. Pak je však třeba dát na srozuměnou, že je po všem a obracíme list. Dodáme jim sebevědomí a vzbudíme pocit důvěry.

Manažer, který chválí i vytýká, motivuje své spolupracovníky. Ten, který si nevšímá jejich výsledků nebo dobré přehlíží a špatné zdůrazňuje, dělá pravý opak. A to neslouží ani jemu, ani lidem. [12]

Zásady motivující pochvaly

Pochvala má zaměstnance naplnit novou energií a radostí z úspěch. Manažer se však musí držet několika zásad:

1. *At' je pochvala konkrétní.* Pracovník musí vědět, za co je chválen, protože by si pochvalu za určitých okolností mohl vyložit jinak.
2. *Pochvala by měla být adresná.* Za určitých okolností je vhodné pochválit tým. Mnozí členové se však domnívají, že úspěch je hlavně jejich zásluhou a ostatní tak lacino přišli k pochvale. Považují to za nespravedlnost a očekávají uznání svého osobního přínosu. Po vyzdvižení týmu by měla následovat pochvala zvláště aktivních jedinců.
3. *At' je pochvala vyslovena včas.* Nejlépe ihned po dosažení úspěchu pracovníka. Taková pochvala působí silněji, než uznání, které je odkládáno do budoucna.

4. *At' je pochvala veřejná.* Pochvala vyslovená před ostatními spolupracovníky je dvojnásob účinná. Vedoucí se nesmí stydět vyzdvihnout pracovníka před ostatními zaměstnanci. Nebezpečí, že z někoho udělá příliš aktivního jedince je už dnes jenom v “socialistických” firmách. Existují firmy, kde je ve vstupní hale vyvěšena každý měsíc fotografie nejlepšího vedoucího, nejlepšího mistra a nejlepšího dělníka.
5. *Pochvala by neměla být formální.* Někdy působí vyjádření pochvaly od vedoucího pracovníka, jako by se snažil si odbýt nepříjemnou povinnost, jako by to chtěl mít co nejrychleji za sebou. Pracovník se však bude cítit úplně jinak, projeví-li vedoucí zájem a zeptá se třeba jakým způsobem dosáhl pracovník úspěchu.
6. *Připravenost chválit.* Je mnoho věcí, které pracovníci vykonávají úspěšně, aniž by si toho nadřizování vůbec všimli. Ti berou za samozřejmé, že se práce daří a že je kvalitně odvedená. Měli by však hledat zásluhy jednotlivců i tam, kde si toho dříve vůbec nevšimli. Vedoucí musí aktivně vyhledávat úspěchy, za které bude moci pracovníky pochválit. Bude možná sám překvapený umem a úsilím, které museli podřízení vyvinout. [5]

Zásady motivující výtky

Stejně jako pochvala, tak i výtky je důležitým nástrojem motivování. Výtky se musí držet určitými zásadami, aby nebyl oslaben její účinek, nebo aby nedošlo k nežádoucímu efektu.

1. *Musí se přesně zjistit důvody selhání.* Mnozí manažeři kritizují pracovníky, aniž by si vyslechli, jak k chybě došlo. Podrobnosti je nezajímají. Ve skutečnosti však mohla být chyba způsobena někým jiným.
2. *Vytýká se nedbalost a nezodpovědnost.* Existují tři druhy chyb:
 - chyba z nedbalosti – tu je třeba postihnout,
 - chyba z nevědomosti – nelze trestat člověka za to, že musel rozhodnout v situaci, kdy neměl dostatek informací, pokud bychom zde trestali, nikdo nebude ochotný rozhodovat samostatně,
 - chyba z neschopnosti – zde není postih na místě, protože je to vina vedoucího pracovníka, že si takového člověka vybral.

Je proto potřeba dobře zvažovat důvody chyby a trestat jen ty, které skutečně vznikly z nedbalostí. V ostatních případech pracovníka poučíme o vhodnějším postupu.

3. *Výtka musí být adresná.* Kolektivní kritika je málo účinná. Pracovníci, který se to týká, se domnívají, že jde spíš o všechny ostatní, nebo jsou spokojení, že jím to zase prošlo. Naopak ti, kteří za nic nemohou jsou demotivováni.
4. *Vytýkat je třeba konkrétní věci.* Vyjádří-li manažer nespokojenost s něčí prací obecně – “Vaše výsledky jsou slabé” – je možné, že nebude správně pochopen. Člověk nebude vědět, proč jsou výsledky špatné anebo si to špatně vyloží. V domněnání, že podává nízký výkon, ještě zvýší pracovní tempo. Manažerovi však vadí spíše nízká kvalita práce, která se vyšším tempem ještě zhorší.
5. *Výtka nesmí obsahovat osobní napadení.* Výtka se týká špatně provedeného úkolu, ukazují se nedostatky práce a nedělají se z nich závěry o charakteru pracovníka. Místo “Jste hloupý” je lepší použít “Podívejte se, tyto údaje na sebe vůbec nenavazují”. Osobní kritikou se člověk spíše urazí a je demotivován. [5]

Zásady účinného odměňování

Finanční motivaci je připisován největší význam a většinou tomu tak je. Jde však také o motivační prostředek velice citlivý, který neuváženým požíváním může vyvolat jiné efekty, než byly původně zamýšleny. Jde o dvě úrovně působnosti:

1. systém odměňování, který stanovuje organizace,
2. rozhodnutí vedoucího o odměně pro své pracovníky.

Principy motivujícího účinku odměňování:

1. *Výkonnost je motivována především pohyblivou složkou mzdy.* Má-li však působit, je třeba jasně oddělit vysoký výkon od nízkého a vysvětlit, jaké chování bude odměňováno.
2. *Stejná nebo skoro stejná odměna snižuje motivaci.* Mnozí manažeři nemají chuť rozlišovat pracovníky podle pracovního výkonu, protože se obávají možných konfliktů. V lidech to pak vyvolává dojem, že je jedno, jestli pracují nebo ne, když to jejich mzdu stejně neovlivní.
3. *Čím je jednodušší systém, tím vyšší bude motivace.* Je-li mzda stanovena na základě velkého množství tabulek, kritérií a nepřehledných pravidel, ve kterých se pracovníci těžko orientují, motivační účinek se ztrácí.

4. *Manažer má vysvětlit výši odměny pracovníkovi.* Vedoucí se často domnívají, že zaměstnanec se dovtípí podle výše odměny jaká je úroveň jeho výkonu. Měli by mu však vysvětlit, za jaké výsledky mu byla stanovena výše odměny. Jinak si pracovníci hledají své vlastní vysvětlení. Nižší odměna přitom může být způsobena nižším množstvím financí, které vedoucí pracovník dostal k dispozici.
5. *Pevná složka mzdy motivuje k setrvání i k náboru.* Vedoucí se většinou dožadují co nejvyšší pohyblivé složky mzdy, protože je to pro ně hlavní motivační nástroj. Pro pracovníky je pevná složka mzdy nástrojem stability. Stejně tak uchazeči o práci v organizaci se spíše zajímají o pevnou složku mzdy než o pohyblivou. [5]

2.12. Aplikace teorií

Mnoho teorií existuje proto, aby mohli manažeři lépe pochopit to, proč se lidé chovají tak, jak se chovají. Žádná ale neposkytuje univerzálně přijatelné vysvětlení lidského chování. Lidé jsou zkrátka velmi komplikovaní.

Dvě nejčastěji diskutované skupiny teorií jsou teorie zaměřené na obsah a teorie na proces.

Teorie zaměřené na obsah

Snaží se rozpoznat to, co je v jedinci nebo v pracovním prostředí a co vyvolává a udržuje určité chování. To znamená jaké skutečnosti lidi motivují. [7]

Teorie zaměřené na proces

Snaží se vysvětlit a popsat proces toho, jak je chování vyvoláváno, řízeno, udržováno a nakonec ukončeno. Tyto teorie se především pokoušejí definovat hlavní proměnné, nezbytné pro vysvětlení volby (např. Měl bych pracovat pilně?), úsilí (např. Jak pilně potřebuji pracovat?), a vytrvalosti (např. Jak dlouho musím udržovat toto tempo?). [7]

2.13. Motivační teorie

Následující oddíl bude věnován vybraným motivačním teoriím, a to konkrétně Maslowově teorii potřeb, Teorii X, Y a Herzbergovu dvoufaktorovému modelu.

Maslowova teorie potřeb

Je jednou z nejznámějších koncepcí lidského jednání. Zkušenosti prokázaly, že přináší řadu cenných podnětů, jejichž respektování či nerespektování může ovlivnit účinnost motivačního procesu. Její význam se také zvyšuje úměrně sociální a kulturní vyspělosti systémů a zaměstnanců. Podstatou je vymezení rozhodujících potřeb člověka jako zdroje motivů jeho jednání. Potřeby jsou uspořádány v určitém pořadí, které současně odráží i váhu potřeby v celé struktuře potřeb.



Obrázek 2. 2 - Maslowova pyramida [vlastní zpracování, dle 2, str. 224]

Vyšší potřeba může vstoupit do vědomí jedince, jsou-li plně uspokojeny nižší potřeby. Ukazuje se i v praxi vyspělých zemí, že mimořádný blokační vliv mají potřeby nižšího stupně, nejsou-li uspokojeny nebo dojde-li ke zhoršení v této oblasti. Jako velice významné se ukazuje uspokojování potřeb ekonomické bezpečnosti, tj. udržení jistoty ekonomického a sociálního postavení jednotlivce a rodiny v současnosti i do budoucna a snížení rizik náhlých zvratů v této oblasti. [8]

Teorie X a teorie Y

Americký sociolog Douglas McGregor v roce 1960 publikoval svou knihu *The Human Side of Enterprise*. Zabývá se v ní teoriemi chování lidí v práci a formuluje dva modely chování, teorii X a teorii Y. Prosazuje myšlenku, že manažeři mají hlavní úlohu v motivaci zaměstnanců, a rozděluje je do dvou kategorií.

Podle teorie X (autoritativní styl řízení) si manažeři myslí, že:

- zaměstnanci jsou líní, nemají rádi práci, a když mohou, vyhnou se jí,
- zaměstnanci jsou raději, když je někdo řídí, a nechtějí mít odpovědnost,
- zaměstnanci musí dostávat jasné instrukce, a když neudělají to, co se od nich očekává, musí se cítit ohroženi
- zaměstnanci jsou relativně málo ambiciózní a před vším ostatním dávají přednost jistotě.

Podle teorie Y (participativní styl řízení) si manažeři myslí, že:

- zaměstnanci chtějí pracovat co nejlépe,
- práce je pro zaměstnance tak přirozená jako hra nebo odpočinek,
- když zaměstnanci přijmou cíle organizace za své, budou řídit sami sebe,
- za vhodných podmínek obvykle zaměstnanci přijímají a často i vyhledávají odpovědnost.

McGregor zastával názor, že mnozí manažeři tíhnou k teorii X a mají s ní špatné výsledky. Naproti tomu osvícení manažeři pracují podle teorie Y a umožňují lidem růst, což následně vede k lepším výkonům a výsledkům. Tato teorie v podstatě říká, že zaměstnanci budou organizaci prospěšnější, když se s nimi bude zacházet jako s odpovědnými a ceněnými lidmi.
[9]

Herzbergův dvoufaktorový model

Tato teorie, která je zaměřená na obsah, je založena na studiu uspokojování potřeb a na deklarovaných motivačních efektech tohoto uspokojování u 200 techniků a účetních. Při šetření bylo zjišťováno, kdy se respondenti v souvislosti se svou prací cítí obzvlášť dobře a kdy naopak obzvlášť špatně. Každý zaměstnanec byl pak požádán, aby popsal, co vedlo k těmto pocitům.

Faktory ovlivňující pocity při práci

a) Dissatisfactory (udržovací faktory)

Když nejsou přítomny, tak způsobují nespokojenost zaměstnanců, ale jejich přítomnost výraznou motivaci nepřináší. Mnozí manažeři často vnímají tyto faktory jako faktory, které mohou motivovat podřízené, ale které jsou ve skutečnosti mnohem významnějšími faktory nespokojenosti v případě, že nejsou přítomny.

Mezi tyto faktory patří:

- odborný dozor,
- plat,
- jistota práce,
- postavení,
- pracovní podmínky.

b) Satisfactory (motivační faktory)

Vyvolávají vysokou míru motivace a spokojenosti s prací. Jestliže nejsou přítomny, nevyvolává to velkou nespokojenost.

Motivační faktory:

- dosažení cíle,
- uznání,
- povýšení,
- práce sama,
- možnost osobního růstu,
- odpovědnost.

Kritika Herzbergovy teorie

Původní studie jsou založeny na zkoumání techniků a účetní. Jedinci v takovýchto zaměstnáních měli motivaci k tomu, aby se snažili získat lepší vzdělání, a zároveň očekávali, že budou odměněni. To ale nemusí platit u méně kvalifikovaných pracovníků. U těch se ukázalo, že udržovací faktory, jako třeba plat a jistota zaměstnání, jsou manuálními pracovníky považovány za motivační faktory.

Herzberg dále předpokládá, že existuje silný vztah mezi spokojeností a produktivitou. Jeho výzkum se však zabývá pouze spokojeností a produktivitou už nezkoumá. [7]

2.14. Demotivace

Pokud se člověk snaží uspokojit svou potřebu a postaví se mu do cesty nepřekonatelná překážka, nastává frustrace. K frustraci dochází, když pracovník nedostane odměnu, kterou očekával, když dojde k pokažení práce, na které dlouho pracoval, nebo když mu vedoucí nedá dovolenou, s kterou počítal.

Aktivita způsobena potřebou, vede k uspokojení potřeby. Neuspokojením potřeby vzniká frustrace a na tu pak lidé reagují různým způsobem:

- zesilují úsilí, aby překážku překonali (energizace),
- vzdávají se svého záměru (únik),
- vybíjejí potlačenou energii násilím (agrese),
- hledají náhradní cíle (sublimace),
- sami sebe přesvědčují o tom, že cíl, o který usilovali, nestojí za to (racionalizace),
- vracejí se k vývojově nižším způsobům uspokojení potřeb (regrese).

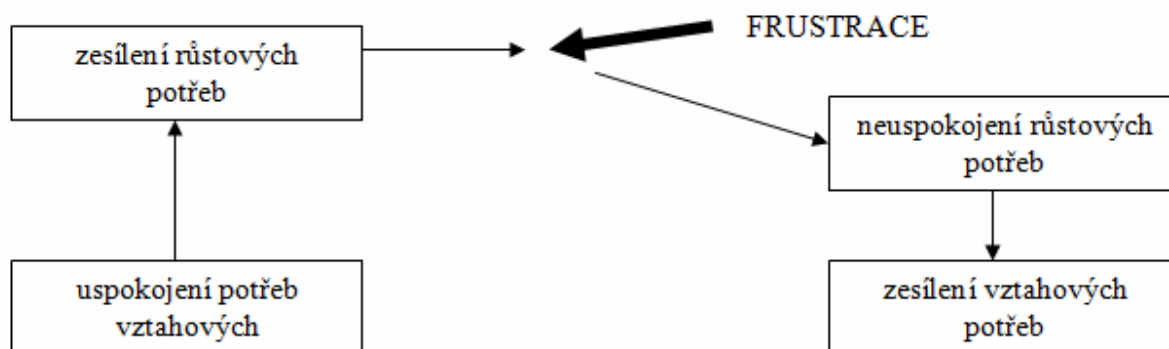
Frustraci a demotivaci pracovníků může způsobit:

- nevšímavost vedoucího k dobrým pracovním výkonům,
- nespravedlivé odměňování,
- nezasloužená pochvala jiného pracovníka,
- hrubé jednání nebo zesměšňování,
- nedostatek práce, materiálu, nástrojů,
- přílišné zasahování vedoucího do pravomoci podřízených. [5]

Frustrační regrese

Po uspokojení potřeb nižší úrovně obvykle nastupují potřeby na vyšší úrovni. Pokud dojde k selhání při uspokojování vyšší potřeby, může to mít za následek návrat k již uspokojené nižší potřebě. Tomuto jevu se říká frustrační regrese. Ta může nabývat dvou podob:

1. *frustračního cyklu růstu*: po uspokojení potřeb vztahových dochází k posílení růstových potřeb. Pokud se jedinci nedaří tyto potřeby uspokojit, jejich význam mizí a zvyšuje se význam vztahových potřeb

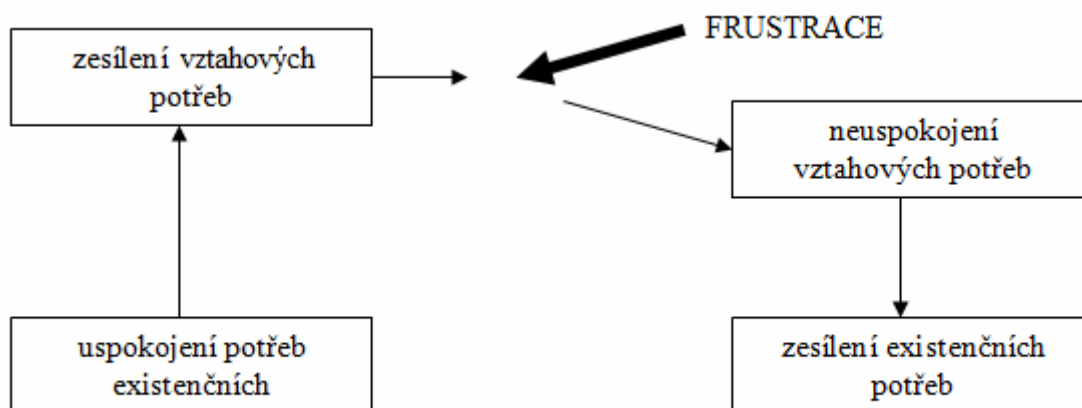


Obrázek 2. 3 - Frustrační cyklus růstu [5, str. 44]

Příklad:

Pracovnice, která nastoupila do nové administrativní funkce, očekává, že s novou prací pozná řadu nových věcí a že jí práce přinese osobní rozvoj. Snaží se angažovat a být iniciativní. Když ji však vedoucí sdělí, aby se starala o své věci a má vykonávat pouze to, co se jí nařídí, ztratí zájem a přestane vykonávat činnosti nad rámec příkazů. Raději chodí po kancelářích a povídá si s kolegyněmi.

2. *frustračního cyklu vztahového*: uspokojení existenčních potřeb je následováno zesílením potřeb vztahových. Při frustraci vztahových potřeb dochází k omezení jejich významu a posílení potřeb existenčních



Obrázek 2. 4 - Frustrační cyklus vztahový [5, str. 45]

Příklad:

Mladý, schopný obchodník je hrdý na svou firmu a snaží se podávat maximální výkon. Ochotně si bere horší region, protože to firma potřebuje, on je nový a chce pro firmu udělat, co může. Jeho výsledky jsou po dvou letech téměř vyrovnané těm, kteří pracují v atraktivních oblastech. Ochotně se nabízí k působení v dalších obtížných regionech. Když však dosavadní vedoucí odchází do jiné funkce a na jeho místo je povýšen ne zrovna schopný kolega, který je příbuzným jednoho z majitelů firmy, cítí se schopný obchodník dotčen a prohlašuje, že víckrát si problémový region nevezme. Radši usiluje o převzetí obchodně zajímavých oblastí, protože když si firma myslí, že jiní jsou lepší, tak půjde tam, kde se dá slušně vydělat s minimálním úsilím. [5]

2.15. Zaměstnanecké výhody

Tato část práce bude zaměřena zaměstnaneckým výhodám, které jsou nedílnou součástí motivace zaměstnance. Nejen, že se jimi snaží zaměstnavatel motivovat zaměstnance k dobré pracovní kázni a vysokým výkonům, ale snaží si je jimi taky získat a udržet.

Charakteristika zaměstnaneckých výhod

Jsou součástí systému odměňování. Jde o nepřímou hmotnou formu odměňování, jež zaměstnavatel dobrovolně poskytuje nad rámec povinně stanovených dávek, pokud na ně má prostředky. Jejich rozsah je přímo úměrný tomu, jak je firma podnikatelsky výkonná a zda zaměstnavatel považuje tyto výhody za důležitý motivační faktor. Rozsah nabídky zaměstnaneckých výhod je závislý na finančních prostředcích vyčleněných pro tyto účely. Jejich rozsah je rovněž limitován i daňovým mechanismem, který je výhodný jak pro zaměstnavatele, tak i pro zaměstnance (např. závodní stravování). [6]

Význam zaměstnaneckých výhod

Mnozí zaměstnavatelé malých a středních firem nepovažují za potřebné se zaměstnaneckými výhodami zabývat. Jsou přesvědčeni o tom, že se firma udrží na trhu a bude dostatečně prosperující, pokud budou zvyšovat mzdy svým zaměstnancům. Vše ostatní je pro ně zbytečné.

Zaměstnaneckými výhodami přispíváme k:

- lepší konkurenceschopnosti vůči ostatním firmám – srovnáváme se s ostatními firmami, co nabízíme my a co ony,
- vědomí závazku zaměstnanců vůči firmě a posílení sounáležitost zaměstnance s firmou,
- nákladové efektivnosti – být co nejehospodárnější při plnění cílů firmy,
- respektování rozdílných potřeb a preferencí zaměstnanců (odklon od plošného vnímání zaměstnaneckých výhod a přechod na flexibilní systém těchto výhod). [6]

Typy zaměstnaneckých výhod

Zaměstnanecké výhody lze členit do tří skupin:

- kulturní – kulturní a společenské akce, připojištění, bydlení, dojíždka do zaměstnání,
- pracovní – stravování, vzdělávání, jež není povinné ze zákona,
- výhody spojené s pozicí zaměstnance ve firmě – auto, mobil, stáž, vybavení kanceláří. [6]

Cafeteria systém

Volitelné zaměstnanecké výhody, tzv. Cafeteria systém je soubor výhod, z nichž si může každý zaměstnanec podle určitých pravidel vybrat. Zaměstnanec má svůj zaměstnanecký účet, do jehož výše si může čerpat výhody.

Jeho výhodou je:

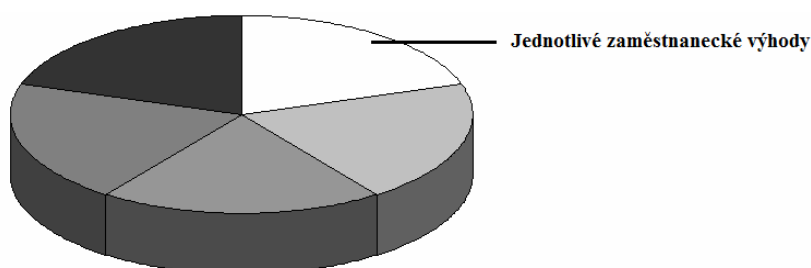
- *flexibilita*, což vyžaduje průběžnou aktualizaci potřeb zaměstnanců,
- *průhlednost*, jež je založena na možnostech zpětné vazby, přispívá k vyšší motivaci zaměstnanců zlepšit si pracovní pozici,
- *spravedlnost* - zaměstnanec má svůj účet, který obhospodařuje,
- *zlepšuje se image firmy* – ukázalo se, že u firem, které zavedly cafeteria systém si zaměstnanci váží důvěry svých zaměstnavatelů mít možnost určité volby, a to je zvýhodňuje před zaměstnanci ostatních firem.

Nevýhodou je:

- administrativní a nákladová náročnost v počátcích při zavádění systému,
- nákladná pravidelná aktualizace potřeb zaměstnanců. [6]

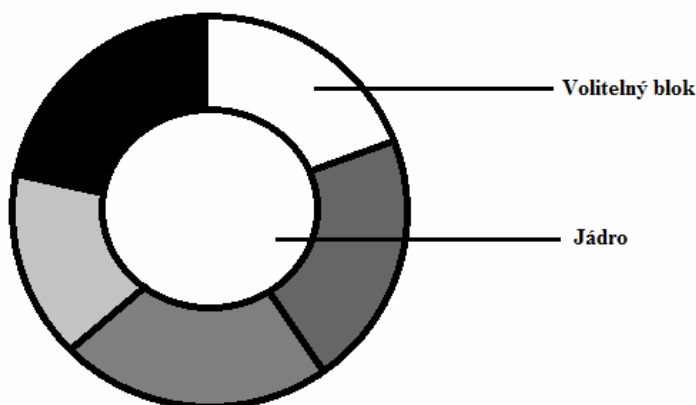
Varianty cafeteria systému

1. *Systém bufetu* – výčet zaměstnaneckých výhod s možností si je vybrat do výše zaměstnaneckého účtu.



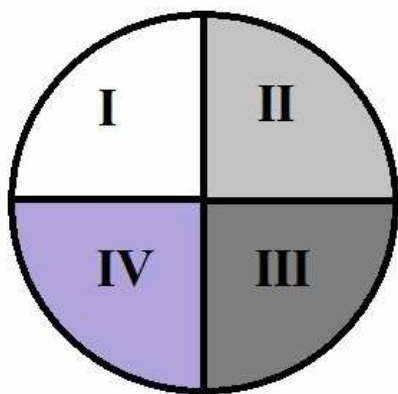
Obrázek 2. 5 - Systém bufetu [6, str. 176]

2. *Systém jádra* – je pevně stanoveno jádro zaměstnaneckých výhod pro všechny zaměstnance (tř. stravování, prevence zdraví) a zbývající výhody jsou v nabídce.



Obrázek 2. 6 - Systém jádra [6, str. 176]

3. *Systém bloků pro kategorie zaměstnanců* – jsou nadefinované kategorie zaměstnanců, např. muži, ženy, zaměstnanci z rizikových pracovišť apod. a k nim je vytvořena nabídka zaměstnaneckých výhod [6]



Obrázek 2. 7 - Systém bloků pro kategorie zaměstnanců [6, str. 177]

3. Charakteristika organizace

Společnost DVT, a.s. byla založena 4. 12. 1989. V prvopočátku vycházela z obchodní a stavební činnosti a zpracování dřeva. Následně se začala rozvíjet a reagovat na požadavky ze stran zákazníků. K 31.12.2011 zaměstnávala firma 332 zaměstnanců a dosáhla obrátu 500 mil. Kč.

Svou podnikatelskou činnost vykonává firma ve vlastním výrobním areálu o rozloze přibližně 15 000 m².

3.1. Profil společnosti

Hlavním předmětem podnikání společnosti je produkce výrobků z plechu, především oceloplechových skříní pro elektrické rozvaděče a jejich doplňků, u nichž provádí též povrchovou úpravu vysoce moderní metodou práškovými plasty.

Dále výrobní program sestává z nástěnných rozvaděčů, datových skříní, krytů dřevoobráběcích strojů, skříněk na plyn, kooperační výroby různých výrobků z plechu a jiné.

Vnitřní organizační strukturu společnosti tvoří několik samostatných výrobních středisek dle oborů podnikání:

- CNC zpracování plechů,
- kovovýroba,
- lisování technické pryže,
- lisování termoplastů,
- lakování práškovými barvami,
- řezání laserem.

Společnost má široce diverzifikované činnosti realizované ve čtyřech základních výrobních střediscích:

- a. kovovýroba-CNC zpracování plechů - kompletní včetně povrchových úprav, se zaměřením na výrobu oceloplechových skříní pro elektrické rozvaděče,
- b. lisování technické pryže,
- c. lisování plastů,
- d. strojírenská výroba.

Výrobní střediska jsou vybavena moderními technologiemi, což umožňuje realizovat i náročné a individuální zakázky.

Důležitou oblast aktivit tvoří podpora školství, vzdělávání, mládeže a tělovýchovy. Organizace je sponzorem nejen fotbalového klubu, ale i ostatních sportovních oddílů ve městě, pravidelně finančně přispívá na činnost nadací, nemocnic, škol, dětských domovů a charitních organizací v regionu.

DVT, a.s. patří v současné době mezi nejvýznamnější, dynamicky se rozvíjející podnikatelské subjekty, které svou činností přispívají k rozvoji regionu, vytváření nových pracovních míst a díky narůstajícímu exportu internacionalizaci místní ekonomiky a rozvoji zahraničních vztahů.

3.2. Hlavní výrobní program

Firma realizuje dodávky širokého sortimentu standardně vyráběných modulárních skříní pro rozvaděče. Skříně je možno montovat do řadových nebo rohových sestav, s využitím přechodových dílů. Dále je možno měnit hloubku, popř. použít jako samostatně stojící. Skříně splňují všechny základní požadavky kladené na stavbu elektrických rozvodných zařízení nízkého napětí. Universální konstrukce skříní umožňuje vytváření složitých montážních celků a vysokou variabilitu rozmístění přístrojové náplně. Dále organizace vyrábí nástěnné rozvaděče skříně pro hlavní uzávěry plynu, skříně datové pro různá elektrická zařízení, řadu domovních i venkovních hydrantů, ovládací pulty pro řídicí a kontrolní systémy výrobních linek, speciální skříně pro řízení strojů a výrobních linek a mnohé další výrobky podle specifikace zákazníků. Všechny tyto výrobky je možno povrchově upravit tryskáním ocelovou drtí nebo zinečnatým fosfátem a poté lakovat práškovou termoaktivní barvou.

Při veškeré činnosti je velká pozornost věnována kvalitě produkce - výrobní proces je certifikován dle mezinárodně uznávané normy kvality ČSN ISO 9001:2000 a normy na vyšší požadavky na jakost při svařování ČSN ISO 3834. Činnost firmy je šetrná k životnímu prostředí - je zaveden systém dle normy ČSN ISO 14001.

3.3. Vývoj stavu zaměstnanců

Rok	Celkem	Muži	Ženy	Dělníci	THP
2002	199	151	48	153	46
2003	198	152	46	151	47
2004	223	183	40	176	47
2005	221	182	39	172	49
2006	287	237	50	229	58
2007	347	274	73	281	66
2008	337	260	77	261	76
2009	267	213	54	206	61
2010	350	275	75	285	65
2011	332	257	75	258	74

Tabulka 3. 1 - Vývoj stavu zaměstnanců [interní materiály organizace]

Z výše uvedené tabulky je patrné, že za posledních 10 let se počet zaměstnanců téměř zdvojnásobil, což může být jeden z ukazatelů prosperity firmy. V posledních letech však počet zaměstnanců poměrně hodně kolísá.

3.4. Školící a vzdělávací centrum společnosti DVT, a.s.

Společnost v nedávné době realizovala projekt Školící a vzdělávací centrum v nástavbě správní budovy. Projekt byl spolufinancován z prostředků Operačního programu podnikání a inovace a dokončen byl v druhé polovině roku 2011.

Toto školící a vzdělávací centrum má dvě místnosti. Větší z nich má kapacitu 30 míst a je vybavena počítači a audiovizuální technikou. Menší z nich má kapacitu 12 míst a ta je vybavena dataprojektorem a interaktivní tabulí. Primárně je toto centrum určené pro zaměstnance a dceřiné společnosti, ale mohou ho využít i externí subjekty.

Ve školícím středisku doposud proběhla tato školení:

- školení uživatelů nového informačního systému - probíhá od prosince 2011 - několik lekcí,
- jazykové kurzy - NJ - začátečníci, AJ - začátečníci, AJ - mírně pokročilí,
- periodické školení řidičů – referentů,
- školení ke třídění odpadů,
- školení uživatelů docházkového systému,

- pracovněprávní vztahy, novela zákoníku práce,
- DPH pro účetní,
- DPH pro obchodníky.

Připravuje se:

- řidiči VZV,
- vazači a jeřábníci,
- obchodně-právní vztahy,
- Microsoft Excel,
- asertivita,
- koučování,
- marketing,
- řešení konfliktních situací,
- lean trénink,
- SIX SIGMA,
- motivace a hodnocení,
- zvyšování výkonnosti firmy,
- psychologie jednání,
- zvládání stresu.

4. Analýza současného stavu motivace zaměstnanců ve vybrané organizaci

Tato kapitola je zaměřena na úroveň motivace zaměstnanců. Informace byly získány z interních materiálů poskytnutých od vedoucí personálního oddělení a na základě dotazníkového šetření. V interních materiálech je popsán způsob odměňování zaměstnanců a souhrn benefitů. V dotazníkovém šetření byla zjišťována úroveň motivace a spokojenost zaměstnanců.

4.1. Základní složky odměňování

Ve společnosti jsou používány tyto formy mzdy:

- THP – smluvní měsíční mzda, která se dělá na:
 - základní složku (zaručená),
 - pohyblivou složku (rozpětí), jejíž výše závisí na plnění pracovních úkolů.
- dělníci – mají 3 formy mzdy v závislosti na druhu vykonávané práce:
 - časová – závislá na odpracovaném čase,
 - úkolová – závislá na odpracovaném úkolu,
 - kombinovaná – kombinace časové a úkolové.

Dělníci mohou mít ještě osobní ohodnocení, např. za ovládání více pracovních činností, vedení skupiny, aj.

Zaměstnanci mohou taky získat prémie za:

- plnění stanovených ekonomických ukazatelů střediska, zejména plánovaného objemu výroby a ziskovosti a jejich překročení,
- plnění stanovených norem kvality,
- úsporu materiálu,
- mimořádné pracovní výsledky a iniciativu,
- dodržování a využívání pracovní doby,
- osobní podíl zaměstnance na výsledcích střediska.

Příplatky:

- práce ve ztíženém pracovním prostředí (prašnost) - 10% minimální mzdy,
- práce v noci - 10% průměrného výdělku,
- práce přesčas - 25% průměrného výdělku,
- práce ve svátek - 100 % průměrného výdělku,
- sobota a neděle - 10% průměrného výdělku.

4.2. Benefits

Co se týká benefitů, tak není rozdíl mezi dělníky a THP - musí být splněny podmínky dle směrnice (délka trvání pracovního poměru, dosažení věku, apod.), ale rozdíl není žádný.

Přehled benefitů poskytovaných zaměstnancům

Ze sociálního fondu:

- Půjčky:
 - bytové účely – až do 100.000,- Kč,
 - k překlenutí tíživé finanční situace – až do 20.000,- Kč.
- Odměny a dary při významných životních a pracovních výročích:
 - dosažení 50 a 60 let věku – věcný dar do 2.000,- Kč,
 - při prvním odchodu do starobního nebo plného invalidního důchodu – věcný dar do 2.000,- Kč,
 - 10 let práce ve společnosti za současného splnění podmínky 20 let celkové doby zaměstnání – věcný dar do 2.000,- Kč (a každých dalších 5 let),
 - mimořádná aktivita – věcný dar do 2.000,- Kč (např. držitelé Janského plaket).

Hodnota všech nepeněžitých darů poskytnutých společností zaměstnanci je do výše 2. 000,-Kč za rok osvobozena od daně.

- Příspěvek na rekreaci – nebo rekreaci dítěte.
- Ostatní nepeněžní plnění – příspěvky na:
 - vstupenky na kulturní, tělovýchovné a branné akce,
 - tělovýchovné, sportovní a branné činnosti,
 - doprava na tyto akce a činnosti.
- Jednorázová sociální výpomoc v mimořádně závažných případech – až 10.000 Kč (úmrtí zaměstnance nebo rodinného příslušníka).

Ostatní zvýhodnění v souladu s § 6 zákona o daních z příjmů:

- příspěvek na stravování,
- příspěvky na penzijní připojištění,
- úhrada nákladů na vzdělávání,
- poskytnutí služebního vozidla pro soukromé účely,
- poskytnutí mobilních telefonů.

Jiná zvýhodnění (není v souladu s § 6 zákona o daních z příjmů):

- dosažení 40 let věku - věcný dar (dárkový koš) v hodnotě 1.000,- Kč,
- narození dítěte - dárkový balíček v hodnotě 1.000,- Kč,
- svatba - vlastní nebo dítěte, pohřeb rodinného příslušníka (příbuzní v řadě přímé, nebo rodiče zaměstnance) - doprava autobusem v hodnotě 1.000,- Kč,
- 10 let práce ve firmě při nesplnění 20 let celkové doby zaměstnání - dárkový koš v hodnotě 1.500,- Kč,
- pohřeb zaměstnance - doprava autobusem v hodnotě 1.000,- Kč.

Ostatní

- dárkové vánoční balíčky.

4.3. Dotazníkový průzkum

Cíl průzkumu

Cílem je zjistit současný stav motivace zaměstnanců. Pozornost byla zaměřena na všechny motivační i demotivační faktory související s prací. Bylo upozorněno, že dotazník je anonymní, a že lze jeho vyplněním přispět ke zlepšení a návrhu nových motivačních programů.

Zdroje informací

Část potřebných informací pocházelo z interních materiálů společnosti. Konkrétně jde o přehled benefitů poskytovaných zaměstnancům a způsob odměňování. Druhá část byla získána od zaměstnanců společnosti prostřednictvím dotazníků. Pro průzkum byli vybráni zaměstnanci výrobního a technického úseku skříni, protože v těchto dvou úsecích probíhá hlavní činnost firmy a pracuje zde nejvíce zaměstnanců.

Dotazník

Dotazník se skládal celkem z 19ti otázek. Výhodou této formy dotazování je nízká nákladnost, dostatečný čas pro vyplňování a anonymita dotazovaných, nevýhodou je nízká návratnost. Většina otázek byly uzavřené, čtyři byly polootevřené a jedna byla otevřená, u které bylo cílem zjistit informovanost zaměstnanců o zaměstnaneckých výhodách, na které mají nárok.

Dotazníky byly předány vedoucí personálního oddělení, která je následně rozdala zaměstnancům.

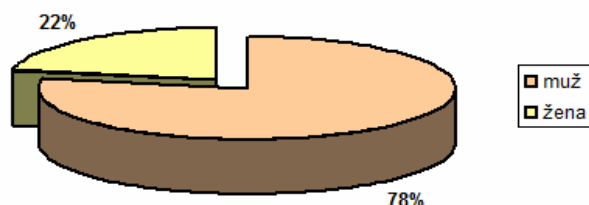
4.4. Vyhodnocení dotazníků

Celkem bylo rozdáno 187 dotazníků, vyplněných a vrácených bylo 123. Údaje byly následně pro lepší přehlednost zpracovány v programu Microsoft Excel a pro grafické vyjádření byly použity výsečové grafy.

Nejdříve byly zpracovány identifikační otázky, kterých bylo pět. Dotazy se týkaly pracovní pozice ve společnosti, kde bylo úkolem zjistit, zda jde o THP nebo o dělníka a následně porovnat, jestli jsou rozdíly v motivaci u THP a u dělníků. Dále bylo zjišťováno, v jakém úseku zaměstnanec pracuje, následně počet odpracovaných let ve společnosti, věk a pohlaví.

Otázka: Jste muž/žena?

Graf 4. 1 – Struktura zaměstnanců podle pohlaví

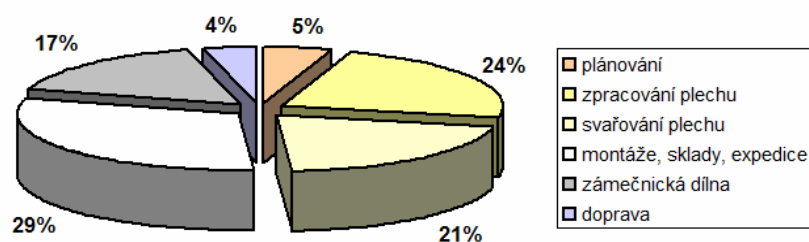


Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je jasné patrné, že většinu zaměstnanců tvoří muži, což je ale u výrobního podniku očekávané. Nicméně žen je zastoupeno nezanedbatelné množství

Otázka: V jakém úseku pracujete?

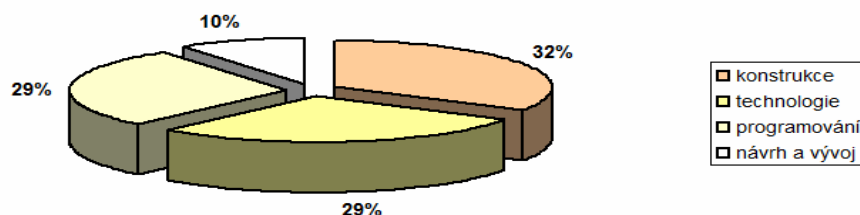
Graf 4. 2 – Výrobní úsek skříní



Zdroj: vlastní zpracování

Ze 123 dotázaných pracuje 102 ve výrobním úseku, z toho největší podíl tvoří montáže, sklady a expedice, kde pracuje 29 % ze 102 dotázaných. Nejméně dotázaných je v úseku dopravy.

Graf 4. 3 - Technický úsek skříní

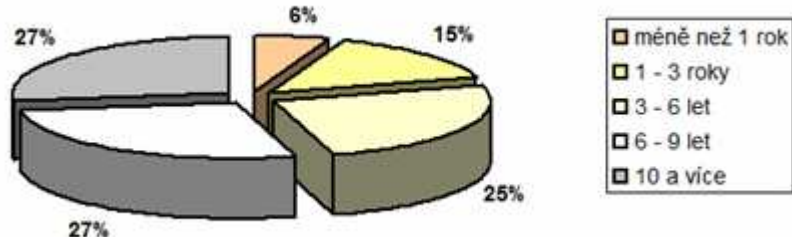


Zdroj: vlastní zpracování

V technickém úseku pracuje 21 ze 123 dotázaných. Nejvíce je zastoupen úsek konstrukcí a nejméně návrh a vývoj.

Otázka: Jak dlouho pracujete ve firmě?

Graf 4. 4 - Odpracované roky

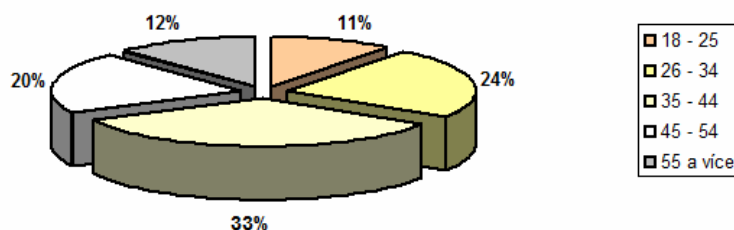


Zdroj: vlastní zpracování

Vyhodnocení této otázky je poměrně očekávané. Nejvíce jsou zastoupeni zaměstnanci, kteří mají odpracováno 6 a více let. Výsledky mohou napovědět, že jsou zaměstnanci v organizaci spokojeni, a že se snaží udržet si své pracovní místo. Značí to taky, že si firma chce zaměstnance udržet, protože je nemusí do práce zaučovat. Z toho také plyne, že pouze 7 zaměstnanců (6 %) je v organizaci méně než 1 rok.

Otázka: Kolik je Vám let?

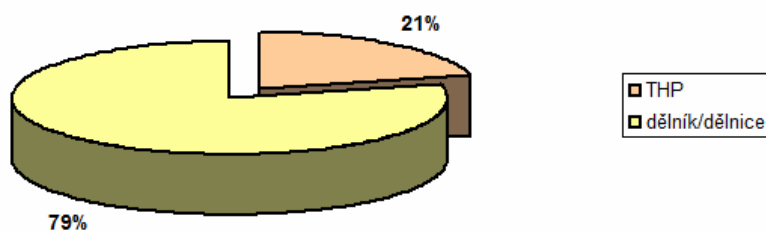
Graf 4. 5 - Věkové složení



Vzhledem i k předchozímu vyhodnocení je pochopitelné, že nejvíce zaměstnanců je ve středních letech. V kategorii 35 – 44 let je 33 % z dotázaných zaměstnanců.. Na druhém místě jsou pracovníci mezi 26 – 34 lety, těch je 24 %, následuje kategorie 45 – 54, kterých je 20 %, čtvrtí v pořadí mají 55 a více let a je jich 12 %, nejméně je nejmladších zaměstnanců, kterých je 11 %.

Otázka: V organizaci jste zaměstnán/a jako:

Graf 4. 6 - Pracovní pozice v organizaci



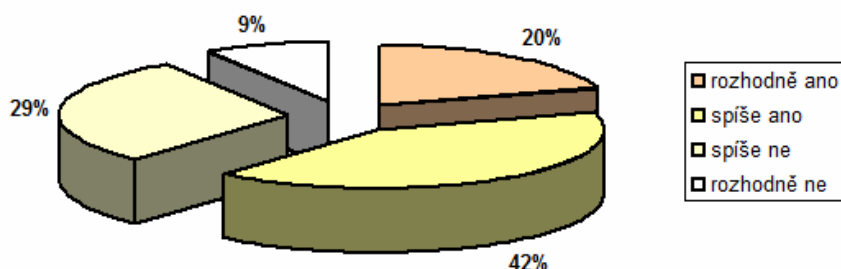
Zdroj: vlastní zpracování

Jelikož se jedná o výrobní podnik, tak se dalo předpokládat, že většinu zaměstnanců tvoří dělníci. Těch bylo z dotazovaného počtu plných 79 %, což představuje 97 zaměstnanců. Zbytek tvořili technicko-hospodářští pracovníci, kteří jsou vesměs zařazeni v technickém úseku.

Následující otázky už byly zaměřeny na spokojenost, motivaci a demotivaci zaměstnanců v organizaci.

Otázka č. 1: Jste spokojen/a se svým mzdovým ohodnocením?

Graf 4. 7 - Spokojenost se mzdou

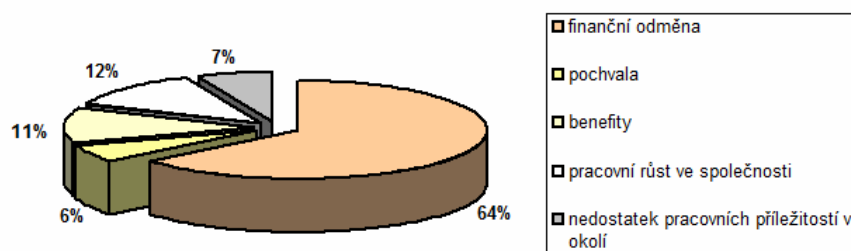


Zdroj: vlastní zpracování

Většinou se stává, že si zaměstnanci stěžují právě na mzdu, ale výsledek je překvapující. 20 % dotazovaných je rozhodně spokojeno a 42 % je spíše spokojeno. 29 % je spíše nespokojeno a 9 % je rozhodně nespokojeno a požadovali by vyšší plat za odvedené výkony.

Otázka č. 2: Co Vás nejvíce motivuje? Číslicemi 1-3 označte 3 faktory, které Vás nejvíce motivují.

Graf 4. 8 - Největší motivační prostředek



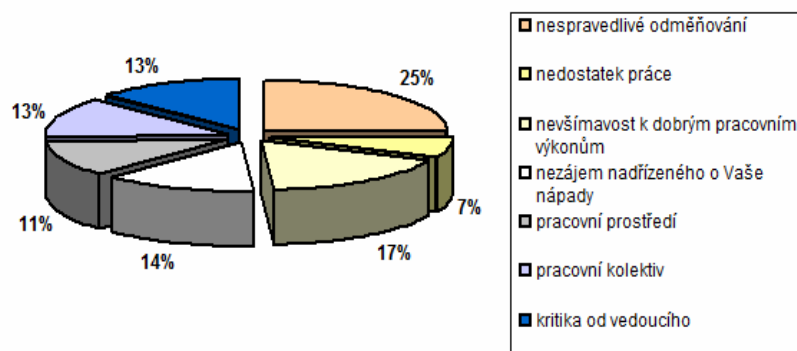
Zdroj: vlastní zpracování

Nejvíce motivující je pro zaměstnance finanční odměna. 12 %, což byl druhý nejvyšší výsledek, odpovědělo, že je nejvíce motivuje pracovní růst ve společnosti. Zaměstnanci měli taky možnost vyjádřit svůj názor, pokud by odpověď nenašli v nabízených možnostech a

v osmi případech, což představovalo 7 % uvedli „nedostatek pracovních příležitostí v okolí“. Tím bylo myšleno, že je nejvíce motivuje to, že vůbec nějakou práci mají.

Otázka č. 3: Co Vás nejvíce demotivuje? Číslicemi 1-3 označte 3 faktory, které Vás nejvíce demotivují.

Graf 4. 9 - Nejvíce demotivující faktor

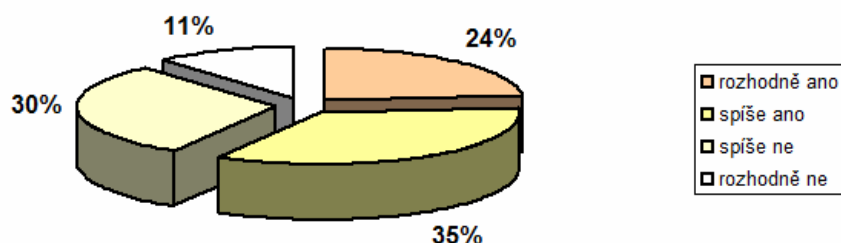


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 3 se naopak zabývala demotivačními faktory. 25 % dotázaných označilo jako nejvíce demotivující nespravedlivé odměňování. Byli to zřejmě ti zaměstnanci, kteří v první otázce označili, že nejsou spokojení s platovým ohodnocením. Zaměstnanci měli opět možnost se vyjádřit, pokud by nenašli požadovanou odpověď. V několika případech bylo jako nejvíce demotivující faktor napsáno „přístup některých programátorů a technologů“. To bylo zahrnuto do pracovního kolektivu.

Otázka č. 4: Jste podle Vás spravedlivě hodnocen/a?

Graf 4. 10 - Spravedlivost hodnocení



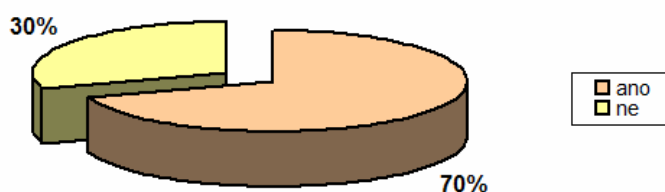
Zdroj: vlastní zpracování

Zaměstnanec by měl mít pocit, že je za svou práci a přístup k ní spravedlivě hodnocen. Z výsledků plyne, že ve zkoumané organizaci tomu tak ve většině případů je, což je dobře.

59 %, tj. 72 dotázaných je buď spíše nebo rozhodně spokojeno. To je poměrně pozitivní výsledek. Nicméně 41 %, tj. 51 je buď spíše nebo rozhodně nespokojeno, a to určitě není zanedbatelné číslo.

Otázka č. 5: Jste postihován/a za špatně odvedenou práci?

Graf 4. 11 - Postih za špatnou práci

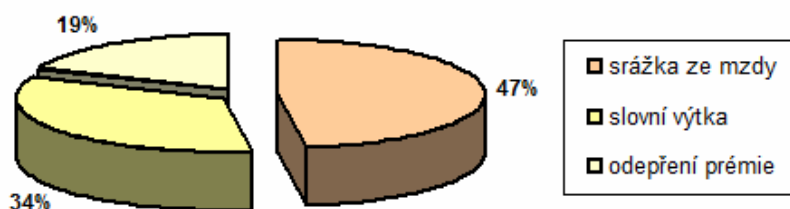


Zdroj: vlastní zpracování

Může se občas stát, že zaměstnanec nedodrží kvalitu odváděné práce. Proto bylo zjišťováno i to, jestli je zaměstnanec postihován, pokud taková situace nastane. V 70 % dotazovaní odpověděli, že postihováni jsou. 30 % postihováno není nebo ještě nemají tu zkušenost.

Otázka č. 6: Jak Vás postihuje vedoucí? (vyplní pouze ti, kteří u předchozí otázky zvolili možnost „ano“)

Graf 4. 12 - Metody postihování



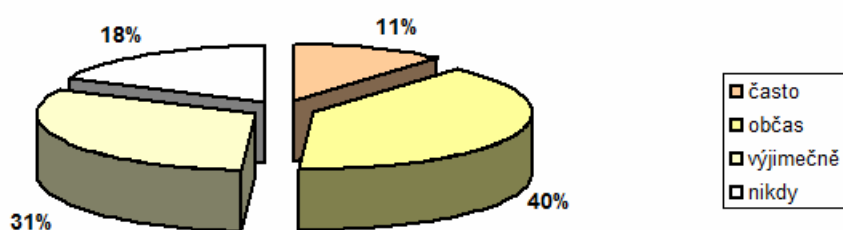
Zdroj: vlastní zpracování

Na tuto otázku odpovídali ti zaměstnanci, kteří v předchozí otázce odpověděli, že jsou postihováni. V nabízených možnostech měli srážku ze mzdy, slovní výtka a taky se mohli

sami vyjádřit. 47 % už má tu zkušenost, že jim byla částka za špatně odvedenou práci stržena ze mzdy. 34 % si vyslechlo za svoji práci slovní výtku a v 19 % zaměstnanci sami dopsali, že jim byla někdy odeprána prémie.

Otázka č. 7: Jak často Vás chválí Váš vedoucí?

Graf 4. 13 - Pochvala od vedoucího

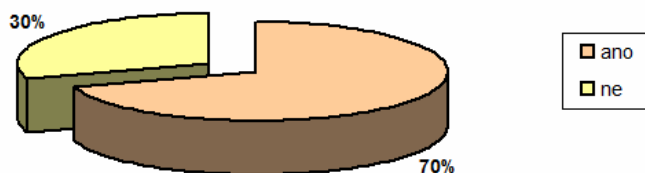


Zdroj: vlastní zpracování

Chvála je nedílnou součástí motivace. Zaměstnanec, který je alespoň občas pochválen má určitě větší chuť do práce než ten, který chválen není. Z výsledků vyplývá, že vedoucí chválí často své podřízené v 11 % případů, občas je pochváleno 40 % podřízených, výjimečně 31 % a s pochvalou nemá žádnou zkušenost 18 % dotázaných. Výsledky jsou poměrně příznivé.

Otázka č. 8: Máte možnost školení?

Graf 4. 14 - Možnost školení

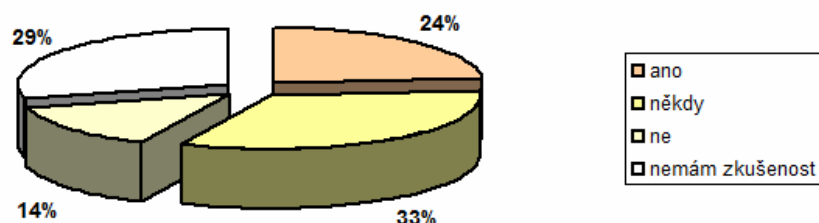


Zdroj: vlastní zpracování

Vzhledem k tomu, že má společnost nové školicí středisko, tak je 30 % záporných odpovědí překvapující číslo. Chystá se ale ještě spousta školení, takže každý bude mít možnost se zúčastnit.

Otázka č. 9: Naslouchá vedení firmy Vaším názorům a nápadům?

Graf 4. 15 – Naslouchání

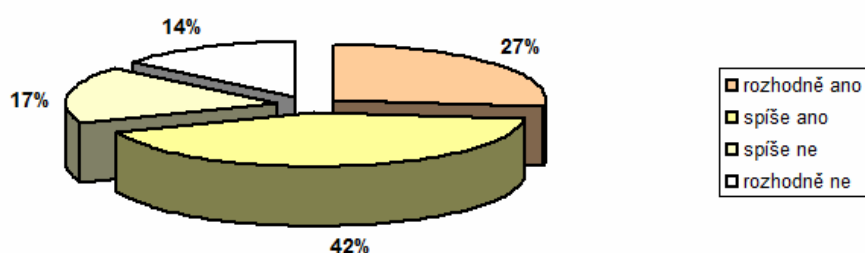


Zdroj: vlastní zpracování

Tato otázka se týkala toho, jestli vedení firmy vůbec zajímá a bere v potaz názory a nápady zaměstnanců, protože i řadový zaměstnanec může mít nápad jak např. zrychlit nebo zlepšit výrobu, případně snížit náklady na výrobu. 57 % respondentů má tu zkušenost, že je vedení buď vždy nebo alespoň někdy poslechl. To je příznivý výsledek, tak by to mělo být. 14 % má negativní zkušenost a 29 % respondentů nemá zatím žádnou zkušenost.

Otázka č. 10: Jste spokojen/a s Vaším pracovním kolektivem?

Graf 4. 16 - Spokojenost s kolektivem

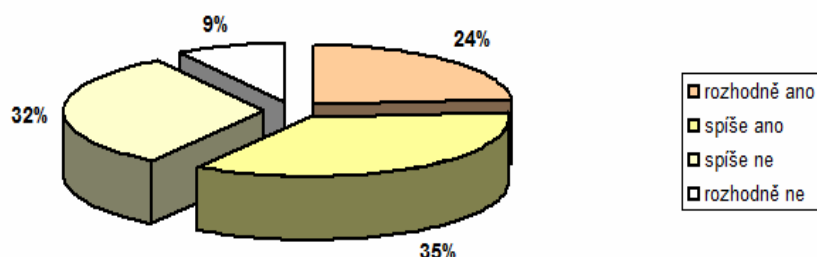


Zdroj: vlastní zpracování

Dobré vztahy na pracovišti jdou ruku v ruce se spokojeností s prací. 27 % dotázaných je s pracovním kolektivem rozhodně spokojeno a vyhovuje jim, 42 % je spíše spokojeno. 31 % (tj. 38 zaměstnanců) je spíše nebo rozhodně nespokojeno. To je vysoké číslo a zasloužilo by si podrobnější analýzu.

Otázka č. 11: Jste spokojen/a s pracovním prostředím? (čistota, bezpečnost, hlučnost)

Graf 4. 17 - Spokojenost s pracovním prostředím

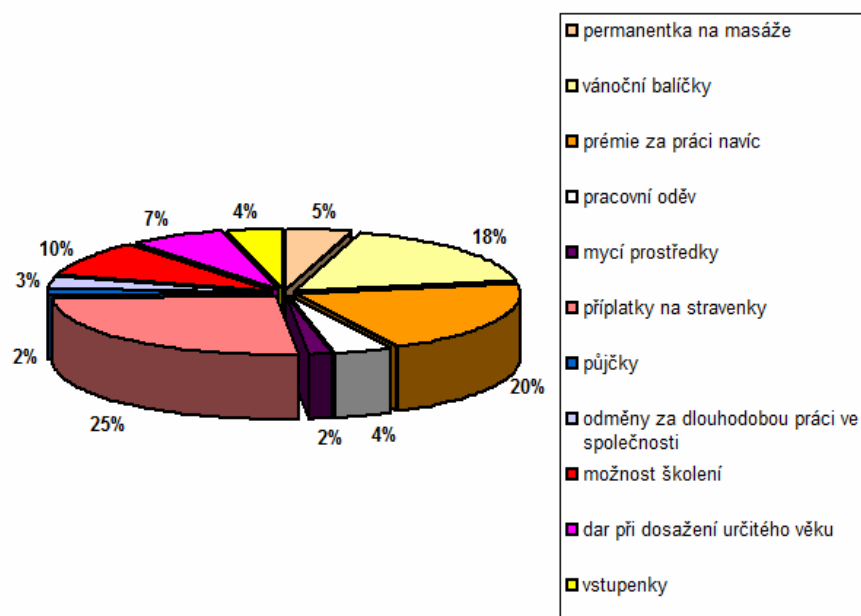


Zdroj: vlastní zpracování

Spokojenost pracovním prostředím je obzvlášť ve výrobním podniku taky nesmírně důležitá. Zaměstnanci při výrobě musí být dobře chráněni z hlediska bezpečnosti, ať už se jedná o svařování, broušení, aj. S pracovním prostředím je rozhodně spokojeno 24 % dotázaných, rozhodně nespokojeno je jen 9 %.

Otázka č. 12: Vypište, prosím, zaměstnanecké výhody, na které máte nárok:

Graf 4. 18 - Zaměstnanecké výhody



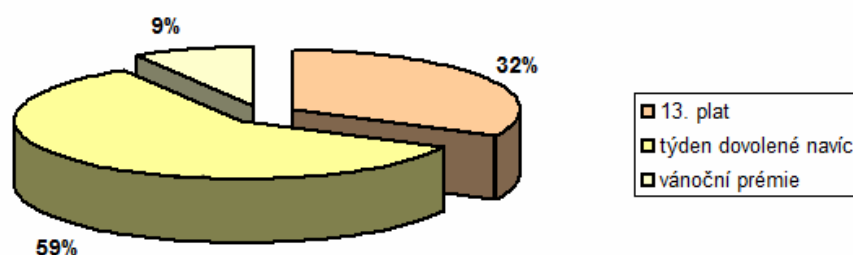
Zdroj: vlastní zpracování

Smyslem dotazu bylo porovnat zaměstnanecké výhody, které napsali zaměstnanci do dotazníku s výhodami, které firma nabízí, a tím zjistit, jak jsou zaměstnanci informováni

o výhodách, na které mají nárok. Výsledky nejsou příznivé. Většina zaměstnanců napsala jednu, dvě, maximálně tři výhody. Nejčastěji byly uvedeny příplatky na stravování, které uvedlo 25 % těch dotazovaných, kteří na tuto otázku odpověděli. Výčet výhod, které zaměstnanci uvedli ukazuje graf 4. 18.

Otázka č. 13: O jaké další výhody máte zájem?

Graf 4. 19 - Další výhody

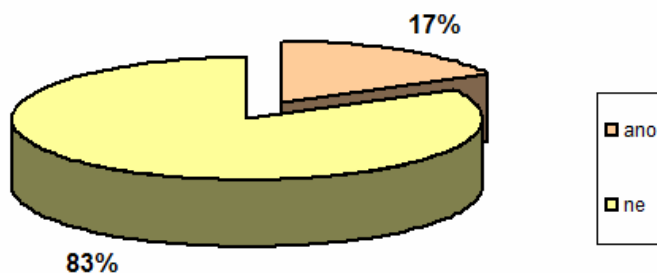


Zdroj: vlastní zpracování

Další otázka měla zjistit, jaké další výhody by zaměstnanci chtěli. Nejraději by zaměstnanci uvítali týden dovolené navíc, a to konkrétně v 59 % případů. Dále by chtěli 13. plat a 9 % by si rádo přilepšilo před Vánocemi.

Otázka č. 14: Uvažujete o změně zaměstnání?

Graf 4. 20 - Změna zaměstnání



Zdroj: vlastní zpracování

Ze 123 dotázaných o změně uvažuje 17 % zaměstnanců. 83 % o změně neuvažuje, tudíž jsou buď spokojeni nebo nemají jinou pracovní příležitost.

4.5. Návrhy a doporučení

Na základě výsledků dotazníkového průzkumu a osobních návštěv ve společnosti DVT, a. s. jsou navržena a doporučena opatření, která může společnost využít ve prospěch zaměstnanců a v konečném důsledku ve prospěch svých. Pro tyto návrhy a doporučení je využito teoretických znalostí a vlastních nápadů. Společnost funguje od roku 1989 a za tu dobu má dobře propracovaný motivační systém a jde vidět, že si zaměstnanců váží. To je patrné i z vyhodnocení dotazníků, kde zaměstnanci vesměs uvedli, že jsou ve společnosti spokojeni a nechtějí dávat výpověď. Nicméně jsou tři oblasti, u kterých byly zjištěny nedostatky.

Společnost by se měla zaměřit na:

- větší informovanost o zaměstnaneckých výhodách,
- stmelování kolektivu,
- zlepšení pracovního prostředí.

Nyní bude každá z těchto oblastí analyzována a budou navrženy možnosti řešení.

Informovanost o zaměstnaneckých výhodách

Z výsledků plyne, že zaměstnanci nejsou dostatečně informováni o výhodách, které jim organizace nabízí. Zaměstnanci si vzpomněli na jednu, dvě, maximálně tři výhody, jak ukazuje graf 4. 18, přitom organizace nabízí širokou škálu benefitů. Zaměstnanci si občas pletli zaměstnaneckou výhodu s tím, co je jím zaměstnavatel povinen poskytnout. Mycí prostředky a pracovní oděv jsou věci, které nejsou nadstandardní, a proto je nelze míchat dohromady s výhodami.

Bylo by vhodné využít nového školicího centra a proškolit postupně všechny zaměstnance o tom, co vůbec jsou zaměstnanecké výhody, jaké typy zaměstnaneckých výhod společnost nabízí a za jakých podmínek je mohou získat. A hlavně jim říci, kde najdou výčet těchto výhod.

Dalším možným, ale nákladným řešením pro společnost by bylo, kdyby měla svůj vlastní informační systém, na který by se dalo přihlásit přes internet. Každý zaměstnanec by měl své přihlašovací údaje, kterými by se přihlásil do systému a měl by přehled o všem. V případě

zaměstnanců pracujících na časovou mzdu by měli přehled o odpracovaném čase za měsíc, v případě těch, co jsou placeni od úkolu, tak přehled o plnění úkolu. Přehled o příplatcích za noc, státní svátky, aj. Dále by zde mohli nalézt informace o tom, kolik mají vyčerpané dovolené a kolik jim ještě zbývá, přehled o zůstatcích peněz na obědy a hlavně by zde byla záložka týkající se zaměstnaneckých výhod, na které mají nárok. Byly by přehledně vypsány všechny výhody, které společnost nabízí a v další kolonce by bylo vypsáno, které výhody už zaměstnanci využili a v případě vstupenek na kulturní či jiné akce by bylo rozepsáno o jakou akci se přesně jednalo a kdy proběhla.

Tento systém by mohl být pro zaměstnance velice motivující. Měli by přehled o tom, kolik mají průběžně vyděláno peněz za měsíc a hlavně pro ty, co pracují na úkolovou mzdu by to mohlo být motivující z toho důvodu, že by měli jasný přehled o tom, jakou část úkolu mají odpracovanou a kolik jím zbývá do překročení a tudíž k následné prémii. Přece jenom se lépe pracuje, když má zaměstnanec přehled o své vykonané práci, než když jenom tuší „kolik toho asi má“.

Např.: Zaměstnanec má stanovenou normu výkonu 1 000 ks/měsíc, kterou má zapsanou v systému. V pondělí odvede 50 ks. Těchto 50 ks se mu dle výkazu práce zapíše do informačního systému. Zaměstnanci se potom automaticky přepočítává kolik ks a procent z normovaného výkonu má již hotovo, kolik ks a procent mu zbývá do normy a může zde být taky zapsáno, jaké dostane výkonové prémie při překročení normy o určitý počet ks.

Výhodou pro společnost by bylo také to, že by zaměstnanci měli všechny přehledy o výplatách v systému a pro společnost by odpadaly náklady s tiskem výplatních pásek a ušetření času následným „obíháním“ zaměstnanců s výplatními páskami. Zaměstnanci by měli všechno přehledně uvedeno v systému a výplatní pásky by si mohli stáhnout k sobě do počítače a v případě potřeby vytisknout. V dnešní době, kdy s počítačem umí pracovat téměř každý, by s tím zaměstnanci jistě neměli problémy. Ten, kdo by s elektronickými výplatními páskami nesouhlasil, by měl možnost po domluvě dostávat klasické papírové výplatní pásky.

Stmelování kolektivu

V otázce č. 10 „Jste spokojen/a se svým pracovním kolektivem“ zaměstnanci ve 38 % případech uvedli, že spíše nebo vůbec nejsou spokojeni s pracovním kolektivem. To je více než 1/3 všech dotázaných a tak vysoký podíl zaměstnanců nespokojených s kolektivem může v budoucnu vést až k demotivaci a následné frustraci, a proto by se měla společnost na tuto skutečnost zaměřit. Je všeobecně známo, že zaměstnanec, který má špatný pracovní kolektiv a nebo se v něm necítí dobře, tak je u něho vyšší pravděpodobnost, že bude odvádět nekvalitní práci, než u zaměstnance spokojeného s kolektivem. Proto by se společnost měla zamyslet nad stmelováním kolektivu, např. formou teambuildingu, vánočních večírků, sportovních akcí, aj.

V oblíbenosti při utužování kolektivu je využívání společností, které provozují teambuildingové akce. Teambuilding je forma zážitkového vzdělávání, společné překonávání úkolů a výzev, které často probíhají v přírodě. Aktivita jsou koncipovány tak, aby zlepšily spolupráci mezi zaměstnanci společnosti a budování důvěry mezi sebou. Příkladnou aktivitou na budování důvěry je např. návštěva lanového centra, protože zaměstnanci jsou při jištění odkázáni jeden na druhého a musí si důvěřovat na 100 %.

Zlepšení pracovního prostředí

Další oblastí, kterou by se společnost měla zabývat, v otázce motivace a spokojenosti zaměstnanců je spokojenost s pracovním prostředím. Z otázky č. 11 „Jste spokojen/a s pracovním prostředím? (čistota, bezpečnost, hlučnost)“ totiž vyplynulo, že 41 % zaměstnanců spíše nebo rozhodně není spokojeno.

Z dostupných interních materiálů společnosti bylo ale zjištěno, že dělá vše pro zlepšení pracovních podmínek a nemá pracoviště, kde by byly pracovní podmínky neúnosné. Pravidelně vyhodnocuje rizika práce, což jí ukládá zákon. Musí vyhodnotit rizikové faktory na jednotlivých pracovištích a podle toho zařadit jednotlivé práce do kategorií dle vyhlášky 432/2003 Sb. (kterou se stanoví podmínky pro zařazování prací do kategorií, limitní hodnoty ukazatelů biologických expozičních testů, podmínky odběru biologického materiálu pro provádění biologických expozičních testů a náležitosti hlášení prací s azbestem a biologickými činiteli).

K vyhodnocení rizikových faktorů se provádí měření rizikových faktorů, jako je hluk a prach (svářečské dýmy ve svařovně, oxidy železa při broušení a prach epoxidových pryskyřic

v lakovně). Tato měření provádí Zdravotní ústav se sídlem v Ostravě. Na základě vyhodnocení měření a dosažených výsledků se práce potom zařadí do různých kategorií: I.-IV, přičemž I. je zcela bez rizik. Od III. kategorie už jsou stanoveny určité podmínky - např. ochranné pomůcky, pravidelné lékařské prohlídky, apod. IV. kategorii společnost ani nemá. Návrh na zařazení prací do kategorií se předkládá Krajské hygienické stanici k odsouhlasení. Hygiena potom stanoví podmínky - používání ochranných prostředků, četnost měření rizikových faktorů, četnost zdravotních prohlídek. Všechny náklady na zlepšení pracovního prostředí, zdravotní prohlídky, ochranné prostředky hradí zaměstnavatel.

Z výše zmíněného je tedy patrné, že společnost dělá vše pro to, aby byly podmínky pro zaměstnance co nejlepší. Součástí této otázky v dotazníku již nebyl prostor k tomu, aby se zaměstnanci vyjádřili, co přesně jim vadí. Není možné zpětně dohledat, kteří zaměstnanci odpověděli, že jim pracovní prostředí příliš nevyhovuje, protože byl dotazník anonymní, a proto nelze s nimi osobně pohovořit.

Následující doporučení tak vychází z vlastních poznatků při návštěvách organizace a z vlastních pracovních zkušeností a jsou tedy jenom předpokladem toho, co zaměstnancům vadí na jejich pracovišti.

Byly vyzorovány tyto skutečnosti:

- nadměrný hluk,
- oslňování zaměstnanců slunečním paprsky,
- vysoká teplota na pracovištích v letním období.

Nadměrný hluk

V úseku zpracování plechu byl zjištěn nadměrný hluk, který se prolínal i do ostatních pracovišť. Proto by bylo vhodné tato pracoviště vybavit protihlukovými stěnami.

Oslňování zaměstnanců slunečními paprsky

Na pracovištích, kde je vyžadována přesnost prováděné práce, jako např. zabrušování, řezání na přesnou míru a rýsování dochází k oslňování zaměstnanců. Tento problém lze vyřešit instalací tónovacích fólií do oken.

Vysoká teplota na pracovištích v letním období

Při svařování a pracovních procesech strojů dochází ke zvyšování teploty na pracovištích, a to v kombinaci s teplotami v letním období zhoršuje pracovní podmínky pro zaměstnance, což může vést ke snížení pracovního výkonu. Možným řešením je instalace klimatizace nebo lepšího odvětrávání.

V zájmu společnosti by mělo být, aby se snažila tyto nedostatky eliminovat nebo alespoň částečně zmírnit.

5. Závěr

Aby byla společnost konkurenceschopná, zvyšovala svůj tržní podíl a aby dosahovala zisku, musí si získat a udržet zaměstnance, kteří pro ni budou pracovat s vysokým nasazením, nebudou do práce chodit s odporem a přitom budou svou práci vykonávat na úrovni, která je od nich vyžadována. K tomu je zapotřebí, aby měla společnost dobře zpracovanou motivační strategii.

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat současnou úroveň motivace zaměstnanců ve společnosti DVT, a.s. a z výsledků analýzy navrhnout a doporučit opatření, která povedou ke zvýšení této úrovně.

Byla použita metoda dotazníkového průzkumu. Dotazníky byly rozdány vybraným zaměstnancům společnosti a následně vyhodnoceny. Z odpovědí zaměstnanců vyplynulo, že jsou celkově ve společnosti spíše spokojeni a že nemají potřebu změnit svého zaměstnavatele. Zaměstnanci jsou z větší části spokojeni se svou mzdou, vedoucí pracovníci převážně naslouchají nápadům a názorům, které zaměstnanci mají a vedoucím nečiní problém pochválit zaměstnance, když jim pro to dají důvod.

Na druhou stranu byly odhaleny i slabé stránky, na kterých lze zapracovat. Zaměstnanci vyjádřili nespokojenost s pracovním kolektivem a pracovním prostředím. Také bylo zjištěno, že nejsou dostatečně informováni o zaměstnaneckých výhodách, které jim společnost nabízí. Na upevnění vztahů mezi zaměstnanci je ideální využít teambuildingových akcí, kde spolu lidé musí spolupracovat, aby dosáhli požadovaného výsledku. Pracovní prostředí lze zlepšit jednoduchými a účelnými změnami na pracovištích. Špatná informovanost by se dala vyřešit školením zaměstnanců nebo zavedením informačního systému.

Cíl bakalářské práce byl splněn. Byla navržena doporučení, jak odstranit nebo zmírnit tyto slabé stránky.

Seznam použité literatury

- [1] ADAIR, John. *100 tipů jak úspěšně řídit a vést lidi*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0529-6.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
- [4] BĚLOHLÁVEK, František. *Desatero manažera*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-873-2.
- [5] BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.
- [6] BLÁHA, J., A. MATEICIUC a Z. KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.
- [7] DONELLY, J. H., J. L. GIBSON a J. M. IVANCEVICH. *Management*. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-422-3.
- [8] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [9] FAIRWEATHER, Alan. *Jak být motivujícím manažerem*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3002-8.
- [10] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [11] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [12] STÝBLO, Jiří. *Management a lidé ve firmě*. 1. vyd. Praha: Eupress, 2008. ISBN 978-80-86754-98-7.

Seznam obrázků

Obrázek 2. 1 - Proces motivace.....	8
Obrázek 2. 2 - Maslowova pyramida	17
Obrázek 2. 3 - Frustrační cyklus růstu	21
Obrázek 2. 4 - Frustrační cyklus vztahový.....	21
Obrázek 2. 5 - Systém bufetu	24
Obrázek 2. 6 - Systém jádra	24
Obrázek 2. 7 - Systém bloků pro kategorie zaměstnanců	25

Seznam tabulek

Tabulka 3. 1 - Vývoj stavu zaměstnanců	28
--	----

Seznam grafů

Graf 4. 1 – Struktura zaměstnanců podle pohlaví	34
Graf 4. 2 – Výrobní úsek skříní.....	34
Graf 4. 3 - Technický úsek skříní.....	35
Graf 4. 4 - Odpracované roky.....	35
Graf 4. 5 - Věkové složení	36
Graf 4. 6 - Pracovní pozice v organizaci	36
Graf 4. 7 - Spokojenost s platem	37
Graf 4. 8 - Největší motivační prostředek	37
Graf 4. 9 - Nejvíce demotivující faktor	38
Graf 4. 10 - Spravedlivost hodnocení.....	38
Graf 4. 11 - Postih za špatnou práci	39
Graf 4. 12 - Metody postihování	39
Graf 4. 13 - Pochvala od vedoucího	40
Graf 4. 14 - Možnost školení.....	40
Graf 4. 15 – Naslouchání.....	41
Graf 4. 16 - Spokojenost s kolektivem.....	41
Graf 4. 17 - Spokojenost s pracovním prostředím	42
Graf 4. 18 - Zaměstnanecké výhody	42
Graf 4. 19 - Další výhody	43
Graf 4. 20 - Změna zaměstnání	43

Seznam zkratek

a. s.	akciová společnost
VZV	vysokozdvížený vozík
resp.	respektive
apod.	a podobně
mil.	milion
ČSN	česká technická norma
Nj	německý jazyk
Aj	anglický jazyk
DPH	daň z přidané hodnoty
THP	technicko-hospodářský pracovník
č.	číslo
ks	kus

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

Ve Slavičíně dne

Adresa trvalého pobytu studenta:

U Zahrádek 474

763 21 Slavičín

.....
jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

Příloha č. 1 - Dotazník.....	1
Příloha č. 2 - Organizační schéma.....	1

Příloha č. 1 - Dotazník

Vážení zaměstnanci,

žádám vás o vyplnění dotazníku, jehož cílem je zjistit úroveň motivace ve vaší firmě. Údaje budou statisticky zpracovány a vyplněním můžete přispět ke zlepšení a návrhu motivačních programů ve vaší firmě. Dotazník je anonymní a děkuji vám za jeho vyplnění.

Martin Struška

1. Jste spokojen/a se svým mzdovým ohodnocením?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

2. Co Vás nejvíce motivuje? Číslicemi 1-3 označte 3 faktory, které Vás nejvíce motivují.

- ☐ finanční odměna
- ☐ pochvala
- ☐ benefits
- ☐ pracovní růst ve společnosti
- ☐ jiné, uveďte:

3. Co Vás nejvíce demotivuje? Číslicemi 1-3 označte 3 faktory, které Vás nejvíce demotivují.

- ☐ nespravedlivé odměňování
- ☐ nedostatek práce
- ☐ nevšímavost k dobrým pracovním výkonům
- ☐ nezájem nadřízeného o vaše nápady
- ☐ pracovní prostředí
- ☐ kritika od vedoucího
- ☐ pracovní kolektiv
- ☐ jiné, uveďte:

4.Jste, podle Vás, spravedlivě hodnocen/a?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

5.Jste postihován/a za špatně odvedenou práci?

- ano
- ne

6. Jak Vás postihuje vedoucí? (vyplní pouze ti, kteří u předchozí otázky zvolili možnost „ano“)

- srážka ze mzdy
- slovní výtky
- jiné, uveďte:

7. Jak často Vás chválí Váš vedoucí?

- často
- občas
- výjimečně
- nikdy

8.Máte možnost školení?

- ano
- ne

9.Naslouchá vedení firmy Vaším názorům a nápadům?

- ano
- někdy
- ne
- nemám zkušenost

10. Jste spokojen/a s Vaším pracovním kolektivem?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

11. Jste spokojen/a s pracovním prostředím? (čistota, bezpečnost, hlučnost)

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

12. Vypište, prosím, zaměstnanecké výhody, na které máte nárok.

.....

.....

.....

.....

13. O jaké další výhody máte zájem?

- 13. plat
- týden dovolené navíc
- vánoční prémie
- jiné, uveďte:

14. Uvažujete o změně zaměstnání?

- ano
- ne

15. V jakém úseku pracujete?

- výrobní úsek skříní:
 - plánování
 - zpracování plechu
 - svařování plechu
 - montáže, sklady, expedice
 - zámečnická dílna
 - doprava
- technický úsek skříní:
 - konstrukce
 - technologie
 - programování
 - návrh a vývoj

16. Ve firmě jste zaměstnán/a jako:

- THP (technicko-hospodářský pracovník)
- dělník/dělnice

17. Jak dlouho pracujete ve firmě?

- méně než 1 rok
- 1 - 3 roky
- 3 – 6 let
- 6 – 9 let
- 10 a více

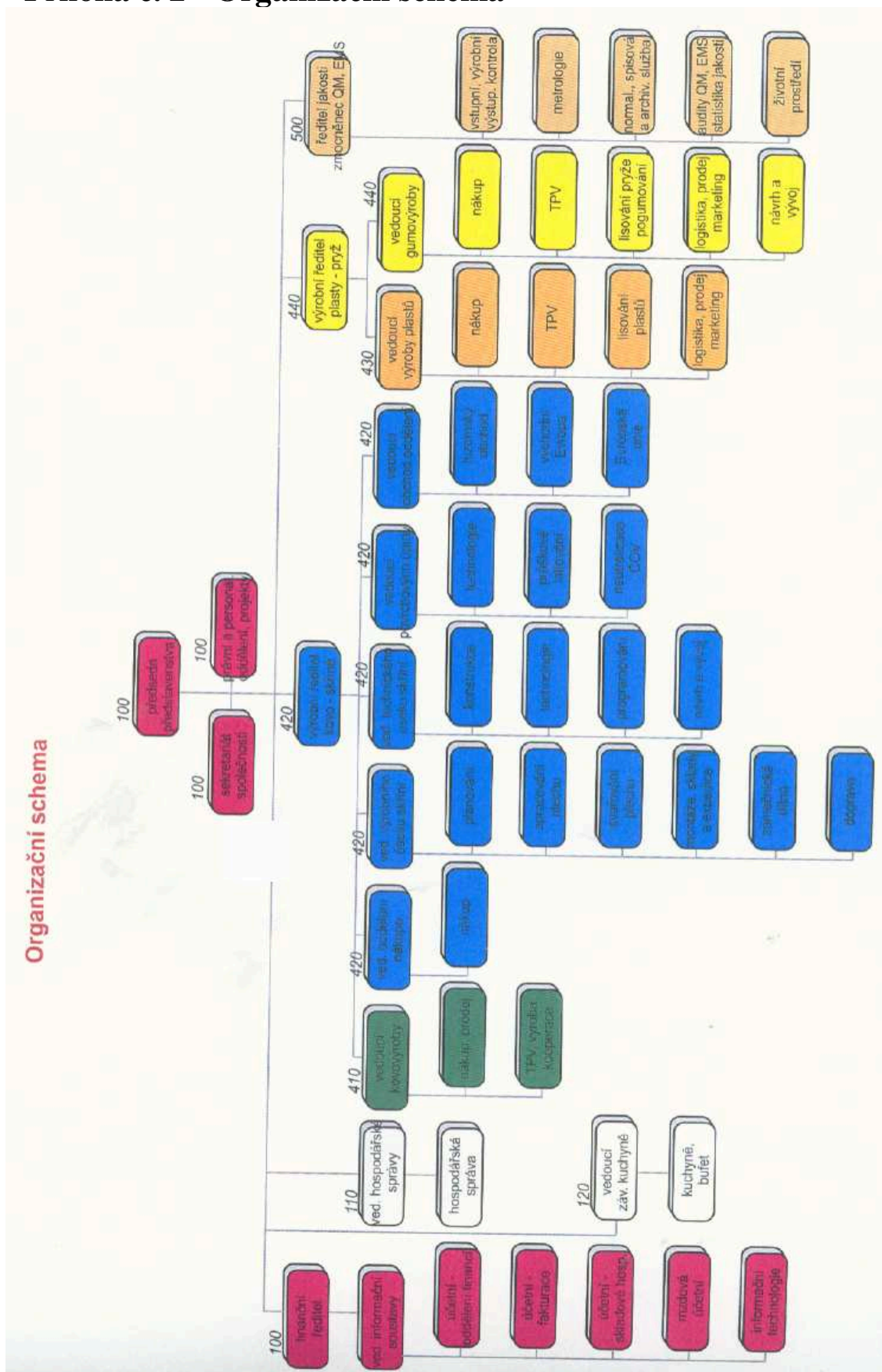
18. Kolik je Vám let?

- 18-25
- 26-34
- 35-44
- 45-54
- 55 a více

19. Jste:

- muž
- žena

Organizační schéma



Zdroj: Interní materiály organizace